

LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

(Industrie et Transports)

THÈSE POUR LE DOCTORAT ÈS-SCIENCES ÉCONOMIQUES

présentée et soutenue publiquement le 19 juin 1963

PAR

GILBERT SARROUY

MEMBRES DU JURY :

Président de thèse : M. R. GOETZ, Professeur.

Suffragants { M. A. PIETTRE, Professeur.
M. P. TABATONI, Professeur.

LIBRAIRIE GENERALE DE DROIT ET DE JURISPRUDENCE

R. PICHON ET R. DURAND-AUZIAS

20, Rue Soufflot (V°)

P A R I S

—
1965



Digitized by the Internet Archive
in 2026

LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL
DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

(Industrie et Transports)

THÈSE POUR LE DOCTORAT ÈS-SCIENCES ÉCONOMIQUES

présentée et soutenue publiquement le 19 juin 1963

PAR

GILBERT SARROUY

MEMBRES DU JURY :

Président de thèse : M. R. GOETZ, Professeur.

Suffragants { M. A. PIETTRE, Professeur.
M. P. TABATONI, Professeur.

LIBRAIRIE GENERALE DE DROIT ET DE JURISPRUDENCE

R. PICHON ET R. DURAND-AUZIAS

20, Rue Soufflot (V°)

P A R I S

—
1965

*La Faculté n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les
thèses ; ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.*



7

PREAMBULE

1. — L'idée de ce travail nous a été suggérée par cinq années de pratique du perfectionnement au sein de la Marine nationale. Il y a trois ans, étant déjà spécialisé dans les problèmes de pédagogie, nous avons été chargé de participer au démarrage d'un service de perfectionnement du personnel de la Marine et, à ce titre, nous avons dû longuement nous informer dans l'industrie des conditions dans lesquelles étaient, ou avaient été entreprises des actions parallèles.

Dirai-je que nous nous sommes pris au jeu ? En tout cas, nous avons eu de multiples occasions, soit dans le service, soit par nos recherches personnelles en vue de cette thèse, d'approfondir la question. Nous avons mené parallèlement :

a) une action d'information et de confrontation :

— par des stages de durées et de programmes variés dans les diverses branches de l'industrie et dans les cabinets de formation ou perfectionnement ;

— par des entretiens individuels avec des hommes expérimentés et responsables ;

— par la participation à des groupements inter-entreprises de responsables de formation et perfectionnement, qui confrontent leurs expériences dans une ambiance amicale et libérale.

b) une action proprement dite, ou la pratique du perfectionnement sur des officiers et des officiers marinières de la Marine. Nous insistons sur ce dernier point car, si nous avons réussi tant soit peu à sortir du cadre d'une étude livresque, c'est à cette conjonction entre l'action et l'étude que nous le devons.

2. — De plus, il nous a été agréable, au cours de nos études économiques, de constater certains courants actuels de cette science,

qui tendent à donner aux problèmes humains une importance croissante :

a) tout d'abord, l'abandon généralisé aujourd'hui de l'hypothèse simplificatrice de l'*homo œconomicus*. L'émergence de la dimension psychologique des phénomènes comme l'inflation ou la fiscalité, a conduit les économistes à devenir de plus en plus des hommes de synthèse. « L'économie est de moins en moins une science confinée et bornée à l'analyse des mouvements et combinaisons de grandeurs physiques, écrit M. Demonque (1), l'économie est un point de convergence des sciences de l'homme. » C'est pourquoi dans cette thèse nous ferons si souvent appel à ces sciences : psychologie, sociologie, pédagogie. C'est le point d'application de toutes les méthodes, l'entreprise industrielle, qui donne à notre travail sa dimension purement économique.

b) ensuite la naissance aux Etats-Unis d'une branche nouvelle, l'« Economics of labor », dont l'objet est l'étude des problèmes concernant les travailleurs. Son promoteur, Lester, a pu écrire : « On ne peut plus étudier les problèmes du travail à la lumière de la seule considération économique, il est nécessaire de tenir compte des progrès dus à des disciplines autres que l'économie politique ». Cette économie industrielle a acquis droit de cité chez nous aujourd'hui, en particulier dans les Instituts d'Administration des Entreprises. Nous chercherons, notamment, dans les deux premiers chapitres, à nous placer dans cette optique.

3. — Enfin le moment nous a paru particulièrement choisi pour l'étude d'un tel sujet, car, après une douzaine d'années d'expérience d'importation de méthodes de formation et perfectionnement américaines, l'industrie française est en voie :

— de recourir à des méthodes plus sûres, après les tâtonnements initiaux et des recherches variées ;

— de développer ce perfectionnement, vers lequel nous poussent tous les courants modernes : courant économique avec l'expansion continue dans le plein emploi, courant technique avec l'accélération du progrès, courant social avec l'essor de la promotion sociale.

Si l'on est passé d'un certain empirisme à une action plus rationnelle, il est peut-être temps de faire le point, et de réfléchir, dans

(1) *Cahiers du Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprise* (C.R.C.), III, 1958.

une attitude prospective (2), à ces problèmes de perfectionnement des hommes, qui s'annoncent comme devant avoir une place prépondérante dans la seconde moitié de ce XX^e siècle.

(2) Nous parlerons plus loin de cette attitude, dont les protagonistes ont eu sur nous une si grande influence, que nous avons sciemment abusé de leurs écrits dans ce travail. Cherchant à faire œuvre de synthèse, nous n'avions pas la prétention d'atteindre seul ce haut niveau, et nous avons dû faire appel aux grandes voix de ceux qui nous ont précédés dans cet effort de généralisation et d'humanisme.

INTRODUCTION

*« Il n'y a qu'une chose à faire : se refaire.
Ce n'est pas simple. »*

P. VALÉRY.

Au cours de cette introduction, nous allons développer et commenter le titre choisi, en faisant au besoin les rappels historiques nécessaires.

1. — LE PERSONNEL.

C'est le nom sous lequel sont désignés, pour l'entreprise industrielle en France, les hommes qui travaillent en son sein, depuis les cadres supérieurs jusqu'aux ouvriers et employés.

Le mot ne nous satisfait pas complètement, en raison de son caractère administratif. Excluant les dirigeants, il est parfois employé parallèlement avec le mot « matériel », dans le sens d'un facteur de production dont la primauté n'apparaît nullement. Il est alourdi par la longue tradition historique du capitalisme libéral, dans lequel il faut avouer que le personnel a souvent été plus assujéti qu'associé, plus utilisé (pour ne pas dire exploité) que suscité dans l'œuvre de production. Il s'oppose dans ce sens au terme « les travailleurs », revêtu par les syndicats du prestige de cent ans de luttes ouvrières. Il est moins noble que le terme « les hommes », auquel on recourt aujourd'hui fréquemment dans l'entreprise et hors d'elle.

Mais il y a deux raisons pour lesquelles nous l'avons malgré tout préféré : tout d'abord, son indétermination nous sert, car le perfectionnement dont nous allons parler est de moins en moins différencié suivant qu'il s'adresse aux cadres, à la maîtrise, et à la base. On a

beaucoup parlé de formation et de perfectionnement des cadres, comme si ceux qui avaient déjà été les mieux nantis par la société avaient le plus besoin de ce nouveau pas en avant, et comme si les méthodes à leur appliquer étaient spécifiques, et distinctes de celles à utiliser pour le *vulgum pecus*. Ensuite, dans personnel il y a personne et, là, le caractère singulier et irremplaçable de l'élément humain apparaît, le plus humble des manœuvres se retrouve à égalité avec ceux dont les décisions commandent l'avenir de l'entreprise.

Au XIX^e siècle, la grande industrie naissante n'a pas éprouvé de difficultés à embaucher des hommes : la démographie était alors florissante, et l'exode des campagnes apportait une main-d'œuvre abondante. Elle a alors concentré ses efforts sur les autres éléments : capitaux, matières premières et énergie, techniques, débouchés, au détriment du premier. Il en est résulté l'essor d'un syndicalisme de contestation et la protection des travailleurs par des lois sociales de l'Etat, qui ne sont pas l'objet de notre propos. Moins libre, l'entreprise a tenté ensuite de se renouveler par la rationalisation. Le Taylorisme, ou Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.) a concentré une fois de plus son action sur la technique, et s'est déconsidéré au point de vue social par sa psychologie assez sommaire : « On ne vous demande pas de penser. Il y a d'autres gens payés pour cela » (3).

C'est en réaction contre ce mouvement que sont nés, au XX^e siècle, les courants de réhabilitation du facteur humain. Déjà, le vieil H. Ford disait : « C'est lorsque nous aurons accordé autant d'attention à nos hommes qu'à nos machines que nous commencerons à progresser. » Vers 1910-1920, on constate un intérêt accru pour la physiologie du travail : étude de la fatigue et des facteurs d'ambiance. Dill Scott invoque le premier l'émulation, l'esprit de solidarité, la loyauté réciproque. En 1923, se crée l'American Management Association, puis peu après l'Association Internationale des Relations Industrielles. Parallèlement, les sciences humaines, psychologie et sociologie, sont en progrès et acquièrent la maîtrise des méthodes expérimentales.

De 1927 à 1939, les sociologues Elton Mayo et Roethlisberger, de Harvard, conduisent une vaste enquête dans l'entreprise Western Electric à l'usine d'Hawthorne (Illinois). Sans nous attacher à son caractère anecdotique, nous en énumérerons simplement les principaux résultats :

— Apparition du facteur psycho-sociologique dans le rendement d'une entreprise, donc remise en place comme facteur important de

(3) TAYLOR s'adressant à l'ouvrier SHARTLE. Voir à ce sujet G. FRIEDMANN, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, 1946.

la production d'un homme à mobiles non pas uniquement matériels, mais beaucoup plus variés et complexes.

— Double finalité de l'entreprise : créer un produit, et distribuer des satisfactions à son personnel. L'entreprise apparaît ainsi comme un « système social », c'est-à-dire comme un réseau de groupes et de personnes liés entre eux avec une certaine permanence (4).

— Importance des relations entre cadres et travailleurs, lesquelles agissent davantage pour déterminer l'attitude, le moral et finalement l'efficacité, que n'importe quel autre facteur. On voit ainsi apparaître le terme « relations humaines », « secteur d'activités destinées à promouvoir, à l'intérieur même de l'entreprise, un meilleur climat psychologique et une plus grande cohésion sociale afin d'assainir les rapports humains de tout le personnel, et d'accroître, en définitive, la productivité générale de l'entreprise. » (5) D'où la conséquence :

— Le meilleur moyen d'améliorer le moral est d'améliorer la qualité des cadres, lesquels doivent former, éduquer, conseiller, convaincre.

Ces résultats traduisaient scientifiquement un fait que les hommes de réflexion avaient depuis longtemps découvert : l'homme est la seule machine physiologique dont le rendement peut diminuer sans qu'on s'en aperçoive à court terme. Pour la machine, son déterminisme absolu la fait réagir à nos erreurs : si vous êtes arrêté en voiture devant un feu rouge, et si par distraction vous passez la marche arrière au lieu de la première vitesse, vous vous en apercevrez au démarrage en heurtant la voiture qui vous suivait. Au contraire, si vous « embrayez un homme sur marche arrière » à longueur d'année en le frustrant par exemple, il continuera à aller de l'avant apparemment, et ce n'est que bien plus tard que vous constaterez qu'il exerce un « freinage » préjudiciable au rendement de tous (6). Comme l'écrit M. Predseil, « les difficultés humaines ne sont rendues évidentes qu'en cas de crise. Dans les autres cas, c'est-à-dire normalement, elles sont inapparentes à beaucoup parce qu'elles aboutissent à des problèmes à long terme, stratégiques, et dont les effets centrifuges se perdent dans le milieu social pour n'affecter l'entreprise qu'indirectement et avec retard » (7).

(4) V. PARSON, *Social system*, 1951, et SCOTT, *The factory as a social system*, dans E.M. HUGH-JONES, *Human relations and modern management*, Amsterdam, 1958.

(5) Conférence de Rome sur les relations humaines dans l'entreprise, sous l'égide de l'Agence Européenne de Productivité (A.E.P., 1956). On verra, dans le chapitre 2, la critique de cette définition.

(6) Nous empruntons cette anecdote à M. P. Roux, ancien responsable de la formation du personnel aux Raffineries de Sucre Saint-Louis (R.S.L.).

(7) J. PREDSEIL, *Les problèmes humains...*, C.N.O.F., 1962.

En même temps, l'économie politique, dont c'est la vocation de rechercher les variables stratégiques qui conditionnent l'efficacité de la production, a su redonner à l'homme sa juste place. Le Professeur P.-L. Reynaud, dans sa préface au livre de M. Rouyer-Hameray, écrit : « L'introduction de l'homme réel, celui des sciences psychologiques et sociologiques, en économie, constitue une révolution comparable à celle que fut, il y a quelques décades, la découverte des vastes possibilités de la statistique » (8). De plus, le plein emploi est apparu, et l'économie de rareté des matières a fait place à l'économie de rareté des hommes. C'est à ce niveau que se produisent aujourd'hui les nombreux goulots d'étranglement de notre expansion.

M. J. Marchal avait depuis longtemps, dans sa théorie des salaires, distingué le revenu de facteur du revenu de personne. De même, M. Huvelin distingue les deux dimensions de l'homme (9) :

— L'homme sujet de fonctions bien déterminées dans l'entreprise, ou homme-fonction.

— L'homme détaché de toute fonction, pure humanité ou homme-personne.

Mais l'homme est un, totalité, et dès qu'on veut le traiter comme homme-fonction, sa personnalité qui, hors de l'entreprise reçoit aussi une éducation, un développement, un épanouissement conforme à sa dignité s'insurge. Le problème va consister à faire converger les efforts des hommes-fonctions sans léser les hommes-personnes. Comme dit M. Rouyer-Hameray (8) : « Lorsque l'entreprise loue des capitaux, vend des produits, achète des matières premières, elle est un simple agent économique ; mais lorsqu'elle acquiert l'énergie humaine, elle est elle-même un marché de biens ; elle doit arbitrer, et ne peut se limiter aux conditions qui lui sont les plus favorables. »

C'est la conclusion à laquelle aboutissent par ailleurs les théoriciens français de l'économie du travail. M. Mosse, définit celle-ci : « L'étude des relations entre les sacrifices consentis par les travailleurs, l'effort fourni, et les satisfactions reçues par eux » (10).

Le personnel, dont l'importance ne peut être contestée, est susceptible d'actions variées de l'entreprise : sélection, formation, promotion, affectation, gestion... C'est à son perfectionnement que nous allons désormais nous attacher.

(8) *L'entreprise industrielle et les relations humaines*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1958.

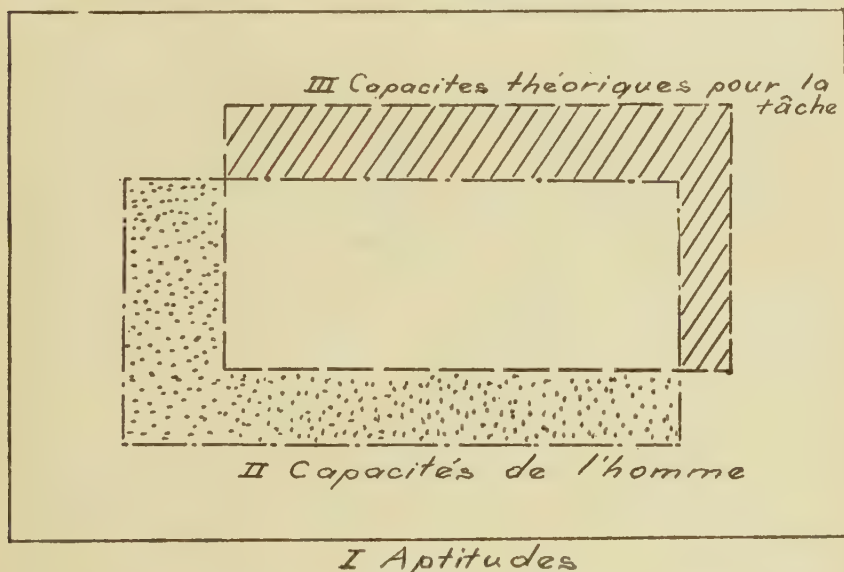
(9) *Cahiers du Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprise* (C.R.C.), I, 1956.

(10) V. R. GOETZ. *Cours de Relations Industrielles*, I.A.E. Paris, 1960-I, et l'article « Inventaires sociaux et approches sociales », *Revue Economique*, juin 1961.

2. — LE PERFECTIONNEMENT.

Napoléon disait : « L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes, mais de donner aux hommes qu'on a choisi toute la valeur qu'ils peuvent avoir. » Pour préciser notre définition, nous aurons recours à une illustration géométrique (11) :

Soit un premier rectangle (——) délimitant les aptitudes d'un homme, c'est-à-dire ses qualités psychologiques intrinsèques, innées, ses capacités potentielles. Par exemple, aptitude aux mathématiques, ou à la musique. Elles se mesurent par des tests psychométriques et, en première hypothèse, nous les supposons fixes, indépendantes des motivations (12).



Soit un deuxième rectangle (—.—.—) inscrit dans le premier, et représentant à un moment donné les capacités du même individu, à savoir ses aptitudes acquises, réalisées, actualisées, ses compétences,

(11) Cette illustration simplifie le problème en considérant chaque poste de travail comme un « vase » clos isolé de son contexte. Il va de soi que nous reparlerons fréquemment du caractère social du travail, et qu'elle n'a donc pour nous qu'une valeur pédagogique.

(12) Le concept de motivation est actuellement un des plus difficiles à définir en psychologie : V. *La Motivation*, Symposium de l'Association de psychologie scientifique de langue française, Florence 1958, P.U.F., 1959. *Le Dictionnaire des Sciences Economique* (M. LENGELLE) le définit : « ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique ». Nous l'utiliserons ici dans cette acception assez large, en entendant :

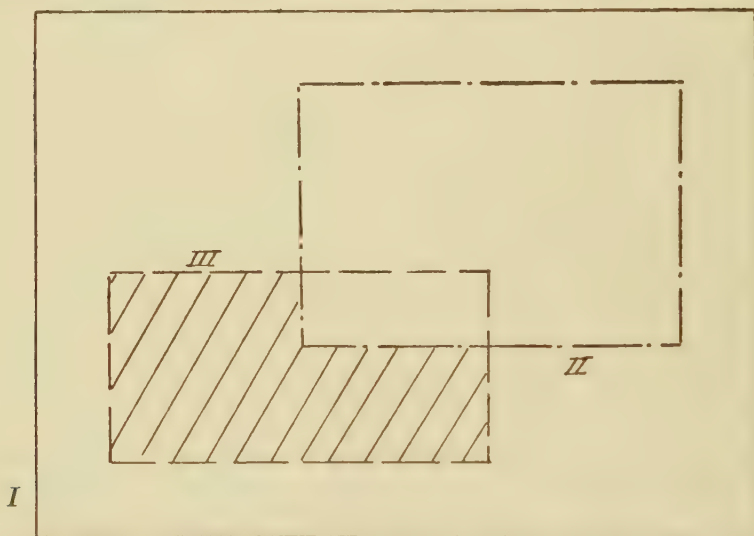
— par facteurs, les mobiles rationnels ou irrationnels (V. plus loin 3.2.2.),

ses possibilités de réussite. Par exemple de faire du calcul logarithmique, ou de jouer du violon. Elles se mesurent par des essais professionnels et supposent à la fois une aptitude, des connaissances, et un entraînement.

Le troisième rectangle (— — — —) définit les capacités théoriques nécessaires pour accomplir une tâche bien déterminée dans l'entreprise. Elles résultent d'une étude descriptive (qualification des tâches), suivie d'une évaluation pour transformer les opérations de la tâche en capacités nécessaires pour bien les accomplir (évaluation des tâches).

On voit tout de suite qu'un individu (II) recruté pour une tâche (III) ne s'y adapte point parfaitement : il y a des éléments de capacités qui lui manquent (hachurés) et d'autres qu'il possède en trop (petits points).

Si les éléments hachurés sont très importants par rapport à la surface totale, une *formation* de base s'impose : elle consiste à transformer en capacités les aptitudes correspondant à une tâche déter-



minée. Encore fallait-il (et c'est le cas de la figure) que le rectangle (III) reste inscrit dans le rectangle (I), c'est-à-dire que l'individu soit apte à sa tâche.

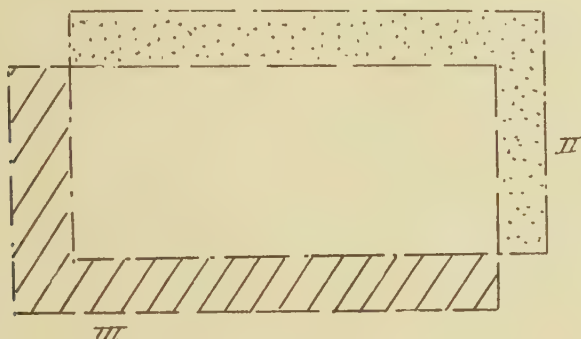
venus du monde extérieur (facteurs sociaux) ou de la personnalité profonde (facteurs individuels), appris ou innés ;

— par comportement, la manière d'être de l'individu (ou du groupe) vis-à-vis d'un ou plusieurs objets ;

— par agent économique, le personnel de l'entreprise défini plus haut.

Il ne s'agit donc pas de « recherche des motivations », appliquée le plus souvent en économie au consommateur.

Si les éléments hachurés sont peu importants, il s'agira d'un *perfectionnement*. Les capacités de l'homme sont déjà presque suffisantes pour qu'il soit utilisé dans le poste, mais sa parfaite adaptation exigera



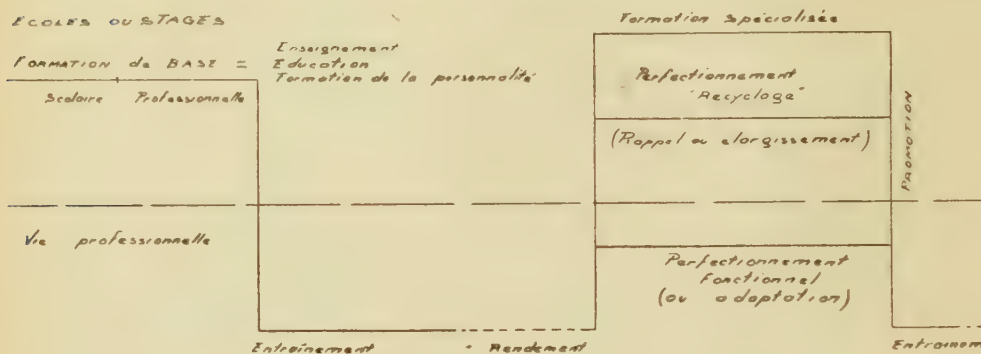
encore un effort. A plus forte raison si les capacités théoriques de la tâche (III), que nous avons supposées fixes, s'étendent avec le progrès technique et la promotion des fonctions qu'il entraîne.

Nous pouvons donc dire que, dans une entreprise qui a la liberté d'embaucher des hommes déjà formés, ou de les former dans ses écoles techniques, la tâche prioritaire sera leur perfectionnement, entendu comme l'ensemble des moyens pédagogiques propres à *maintenir* le personnel au degré de capacité nécessaire aux progrès de l'entreprise et des hommes qui la composent. Au-delà, il a d'autres objectifs nobles, notamment l'élargissement ou remembrement des tâches au niveau des capacités de celui qui en est chargé (résorption de la zone en petits points), et même au niveau de ses aptitudes, pour un véritable plein emploi de l'homme.

Pour bien distinguer les différentes formes du perfectionnement des mots voisins fréquemment employés, nous allons continuer à utiliser un procédé graphique : schématisons la vie d'un individu à travers les passages en école, ou en stages prolongés (disons par exemple plus de trois mois continus ou un an à temps partiel : ce sera la partie supérieure ; et les passages dans le travail professionnel : partie inférieure.

Nous aurons d'abord la formation de base scolaire, puis professionnelle, comprenant comme toute formation une partie enseignement, c'est-à-dire acquisition de connaissances, et une partie éducation, c'est-à-dire modification et adaptation des comportements, acqui-

sition de réflexes, et une partie formation de la personnalité, ou prise de conscience par chacun de soi-même (13).



Ensuite, ce sera le travail dans une première fonction, avec la période d'entraînement, d'essai, de mise en route, et la période de rendement, ici volontairement rétrécie. Puis l'individu, valorisé par cette expérience, peut faire mieux : il peut acquérir une formation encore plus spécialisée ; ou simplement être « recyclé » (terme emprunté au langage des pétroliers), c'est-à-dire mettre à jour son bagage initial ou l'élargir par des vues plus générales du même problème ; enfin se perfectionner dans l'entreprise elle-même à sa propre fonction « sur le tas » (adaptation) ou en stages de courte durée. Ce sont ces deux dernières formes, « recyclage » et perfectionnement fonctionnel que nous étudierons à l'exclusion d'une formation plus spécialisée. Le nouveau perfectionné pourra alors être éventuellement promu, et recommencera le cycle d'entraînement, puis rendement...

On nous objectera que les mots : enseignement, éducation, formation, perfectionnement, instruction, entraînement, développement, sont souvent employés les uns pour les autres. Le training américain, traduit littéralement par entraînement, s'applique en fait à la partie droite de notre schéma, c'est-à-dire à une formation spécialisée comme au « recyclage » ou au perfectionnement fonctionnel. L'industrie a adopté le plus souvent le terme le plus général, celui de formation, auquel elle a parfois joint celui de perfectionnement comme un complément naturel. La limite entre les deux ne peut, d'ailleurs, être précisée. L'essentiel est de dire ce dont on parlera. De peur de n'avoir pas été encore assez clair, nous allons présenter les caractéristiques du perfectionnement tel que nous l'entendons :

(13) Voir P.-H. GISCARD, *La formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement*, P.U.F., 1958.

a) Tout d'abord, par rapport au vaste problème de la formation et de l'éducation, c'est un élément marginal. On s'est toujours penché sur le problème du remplissage des cerveaux en quelque sorte vides, rarement sur celui des cerveaux des adultes déjà fortement encombrés. Pourtant, comme disait M. Schmeltz (14), « un homme n'est pas formé à 20 ans. Il se forme valablement quand il est à même de confronter une série de connaissances théoriques à une série d'expériences pratiques. C'est lorsqu'il atteint 25 ou 30 ans, et parfois davantage, qu'il devient disponible pour acquérir une méthode intellectuelle combinant rigoureusement analyse et synthèse ». C'est pourquoi est née une pédagogie nouvelle, et, comme cela arrive souvent par l'étude d'un problème marginal, ce que l'on a découvert a éclairé la pédagogie de la formation en général. L'Education Nationale, en France, a dû se pencher avec intérêt sur ce qu'elle a appelé la pédagogie industrielle, et y puiser des leçons (15).

b) Ensuite, si une formation peut être spécialisée, un perfectionnement vraiment fonctionnel ne peut être que synthétique. Aucun métier aujourd'hui ne peut être exercé avec plein rendement par celui qui se contenterait d'une seule technologie. Bien remplir sa fonction sera aussi savoir ce que l'on rencontre à droite et à gauche, en amont et en aval, au-dessus et au-dessous. Et précisément, c'est lorsque la maturité aura développé en l'homme les capacités de synthèse, rarement écloses chez l'adolescent, que ce dernier aura à se perfectionner dans cette voie. C'est pourquoi nous avons éliminé de notre définition tout ce qui peut apparaître comme un simple complément de formation (16). On ne perfectionne que si l'on vise à parfaire, et cela sur tous les fronts.

c) Le perfectionnement est encore une activité continue, car son besoin n'est pas conditionné par une utilisation dans un domaine nouveau. La formation commence quand on a un besoin précis, et finit quand ce besoin est éteint. Le perfectionnement commence dès qu'on prend conscience de son utilité, et ne s'achève théoriquement jamais (17). La mesure d'une formation peut être un brevet ou rien, la mesure du perfectionnement ne peut être qu'un pourcentage ou une appréciation.

(14) *Cahiers du C.R.C.*, VI, 1961.

(15) V. les articles de M. L. LESCAR dans *L'Education Nationale*, 1^{er} trimestre 1959. « Le perfectionnement dans les entreprises et ses leçons... ».

(16) Par exemple tous les cours purement professionnels, permettant de passer d'un « état » de qualification à un autre : techniques, technico-commerciaux, d'organisation, de langues étrangères... Egalement tous ceux qui s'inscrivent dans le cadre de la promotion sociale individuelle : Formation Professionnelle des Adultes, Centre Inter-entreprises de Formation des Cadres Techniques (C.I.F.C.T.), Promotion du personnel administratif...

(17) Nous empruntons cette distinction à M. P.-H. GISCARD, *opus cité*.

d) Bien que nous nous attachions essentiellement aux moyens pédagogiques collectifs du perfectionnement, parce qu'ils sont les seuls assez structurés pour être cernés, ce dernier emporte de vastes implications individuelles et touche de très près à notre liberté. D'où l'importance de la notion de motivation qui apparaîtra par la suite. Il est facile de dire à un adulte : « On va vous former sur telle connaissance précise », il est plus difficile de lui dire : « On va vous perfectionner dans votre fonction ». Le perfectionnement apparaîtra toujours comme un luxe à celui qui se trouve « bien dans sa peau », ou ne perçoit pas l'utilité d'une adaptation continue à un monde en mouvement.

e) Nous arrivons ainsi à proximité du concept d'éducation permanente, qui s'est développé à partir de 1955 sous l'impulsion de J. Dumazedier, L. Raillon, R. Billères, G. Berger, et aujourd'hui B. Schwartz (18). Écoutons ce qu'en dit M. L. Armand (19) : « Seul un système d'éducation permanente permettrait à chacun de renouveler ses connaissances en fonction de l'évolution, alors qu'en l'état actuel, la majorité des hommes finit par perdre pied. Le drame des hommes de 50 ans provient généralement du retard qu'ils ont pris sur leur temps. Un système de formation qui est concentré sur la période de jeunesse est un système périmé. » La différence est que l'éducation permanente doit s'adresser à tous les milieux, et donc être prise en charge par la nation, alors que le perfectionnement du personnel tel que nous le concevons reste limité à l'industrie, et sous la responsabilité du patronat. Mais celui-ci, inscrivant son effort dans une action plus générale, n'en est que plus encouragé à persévérer vers son objectif ; de même que dans le domaine de la production, il doit inscrire cet objectif micro-économique dans le cadre tracé par le plan macro-économique de modernisation et de développement du pays.

Si le lecteur veut bien maintenant se souvenir du point où nous avons laissé la partie historique, nous étions toujours aux États-Unis, où les résultats de l'enquête Hawthorne (1927-1939) avaient conduit les sociologues et les dirigeants de l'industrie à envisager une action pour améliorer les relations humaines dans les entreprises. La guerre est survenue sur ces entrefaites, posant un nouveau problème de taille gigantesque : comment instruire rapidement une main-d'œuvre nouvelle (près de 50 millions d'hommes et de femmes) destinée à remplacer les combattants dans les usines, et à pourvoir les industries d'armement, sans même disposer d'une maîtrise suffi-

(18) V. son article dans *Prospective* 6, P.U.F., 1960.

(19) *Plaidoyer pour l'avenir*, Calmann-Lévy, 1961.

sante ? La réponse ne pouvait se trouver que dans un perfectionnement permanent et « sur le tas ».

Le gouvernement Roosevelt créa alors, sous l'égide du Ministère du Travail (Commission de la main-d'œuvre de guerre) un service officiel Training Within Industry (T.W.I. Perfectionnement dans l'Industrie), chargé d'élaborer des programmes de perfectionnement accéléré. A côté de Channing Dooley on trouvait Walter Dietz, directeur du personnel de la Western Electric, qui apportait toute l'expérience de Hawthorne, Mike Kene et Dill Conover. Une vaste enquête, portant sur des centaines de contremaîtres, permit de mettre rapidement au point et d'expérimenter les trois programmes de perfectionnement pour la maîtrise, qui furent ensuite diffusés à grande échelle. Après la guerre, le service fut dissous, mais Dooley le transforma en Fondation T.W.I., et les programmes contribuèrent à la grande reconversion de l'industrie pour le temps de paix. On sait que la productivité américaine atteignit à cette époque des résultats spectaculaires (environ trois fois la productivité des pays les mieux équipés d'Europe). A peine relevée, l'Europe allait se préoccuper de chercher outre-Atlantique des modèles.

Non qu'elle fût privée d'idées sur ces problèmes : les idées américaines, vieilles comme le monde, venaient sans doute de chez nous, et des précurseurs nombreux comme Fayol, Carrard, Detœuf, M. Didier s'étaient déjà attaqué au problème du perfectionnement et en avaient formulé les données. Mais il fallait faire vite, et les preuves de l'efficacité de l'économie dominante du xx^e siècle étaient là. Aussi, après quelques expériences en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas, le Bureau International du Travail (B.I.T.) à Genève décida de favoriser la diffusion du T.W.I. en Europe. Son premier stage eut lieu à Paris en mars 1949. De ce moment, jusqu'en 1957, 1.200 personnalités françaises furent envoyées en mission aux Etats-Unis pour étudier les facteurs humains, psychologiques et sociologiques, de la productivité.

Parmi ces missions, celle qui a eu le plus de retentissement est celle conduite en février-mars 1951 par M. R. Nordling, et dont le colonel I. Renaud a rédigé le rapport (20). A partir de 1952, le T.W.I. s'implante dans les industries françaises, à commencer par les plus grandes, la S.N.C.F., les Charbonnages de France, l'E.D.F., Renault... Des cabinets de formation le lancent au niveau des entreprises moins vastes : le Centre d'Etudes, de Formation et de Perfectionnement de la rue d'Amsterdam (CFP. M. Didier), la Commission d'Etudes générales et d'Organisation scientifique (CEGOS avec R. Meegens), le

(20) V. *Cadres et Maîtrise*. Leur formation en tant que chefs aux Etats-Unis, A.F.A.P., 11, rue du Fg-St-Honoré - Paris (8^e), 1953.

Centre d'Etudes et d'Organisation de Versailles (CEO, L. Salleron). Les organismes industriels des Armées l'adoptent : Direction Technique et Industrielle de l'Air (DTIA, I. Renaud), Direction des Etudes et Fabrications d'Armement (DEFA, M. Pagezy).

Vers 1954-1955, un premier travail de réflexion s'effectue. Les hommes qui sont allés aux Etats-Unis et ont ensuite pris dans leur entreprise la responsabilité du nouveau département « formation et perfectionnement » se groupent, sous la direction de G. D. Hasson, chef de service des Charbonnages de France, et dressent le bilan de l'adaptation des méthodes américaines à la maîtrise française (21). En province, à Lille, Lyon et Marseille, en liaison avec les Centres Régionaux de Productivité, correspondants locaux du Commissariat Général à la Productivité (créé en 1953), d'autres groupements d'animateurs se forment et commencent un travail de synthèse.

Nous verrons plus tard que le perfectionnement du type T.W.I. subit à ce moment-là de nombreuses critiques, notamment celle d'être inefficace à l'égard des cadres. D'autres recherches sont alors entreprises : une nouvelle mission de productivité étudiée à Bethel (Maine) les techniques psycho-sociologiques (1955). Des organismes de perfectionnement culturel des cadres à l'inspiration nettement nationale voient le jour : l'Institut des Sciences et Techniques Humaines (ISTH, fondé par H. Hartung, disciple d'A. Siegfried), le Centre National des Sessions d'Information et de Perfectionnement des Cadres (SIPCA, G. de Carmoy). Un Centre d'Expérimentation et Recherches pour l'Amélioration des Méthodes de Perfectionnement du Personnel d'Encadrement (CERAMPPE) regroupe, outre des animateurs, des fonctionnaires, des professeurs et des syndicalistes. Sous son égide, M. P. H. Giscard présente, en 1957-1958, une enquête approfondie sur les méthodes de perfectionnement (22).

Enfin, en 1959, ont lieu les premières tentatives pour intégrer les techniques d'entraînement mental de J. Dumazedier dans la « palette » des outils du responsable de formation. R. Vatiez (Renault) en parle dans son ouvrage (23), et le Bureau d'Application des Sciences Sociales de l'Education Populaire à l'Industrie (BASSEPI) entreprend la diffusion de ces techniques. Il sera relayé à Nancy par le Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale (CUCES), dont M. B. Schwartz prend la direction, et qui pose le problème général de l'éducation permanente, avant de donner naissance, en 1963, à l'Institut National de Formation des Adultes (INFA).

(21) V. G.-D. HASSON, *La formation dans l'entreprise et ses problèmes*. Editions de l'Entreprise Moderne, 1955.

(22) P.-H. GISCARD, *opus cité*.

(23) R. VATIER, *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*. Editions de l'entreprise moderne, 1960.

Ce survol ponctué d'initiales n'avait pas la prétention d'être exhaustif, et nous nous excusons d'avance des nombreux oublis qu'il comporte (24). Aussi bien, les différents chapitres reviendront sur ces nombreux pionniers, et les organismes qu'ils ont créés. Au cours d'une introduction, il nous a cependant paru utile de donner au lecteur un cadre de référence qui lui éclairera, nous l'espérons, les études plus analytiques. Le foisonnement des groupements et des promoteurs de perfectionnement industriel ne doit pas effrayer, si nous pensons comme H. G. Welles que « l'humanité est engagée dans une course entre l'éducation et la catastrophe ». Nous allons maintenant situer plus précisément la place de l'entreprise dans ce mouvement.

3. — L'ENTREPRISE.

Dans les pays capitalistes, elle est, d'après M. F. Perroux, « une forme d'organisation qui combine techniquement et économiquement des facteurs de production apportés par des agents distincts du propriétaire :

— les travailleurs salariés,

— les capitalistes prêteurs,

en vue d'obtenir un produit ou des services qu'elle écoule sur le marché ». Vu notre sujet, nous mettrons l'accent sur la combinaison des facteurs de travail, et nous préciserons qu'elle est aussi un système social, rassemblant un ensemble hiérarchisé d'individus et de groupes, à qui elle doit procurer des satisfactions matérielles et morales en échange de leur travail, ou, comme dit savamment M. Rouyer-Hamery (25), une « synergie créatrice ».

Nous espérons que cette définition est assez vaste pour couvrir la plupart des entreprises industrielles françaises, y compris les entreprises monopolistiques, et celles que l'on catalogue généralement dans

(24) C'est volontairement que nous ne parlons pas des Instituts d'Administration des Entreprises et Centres de Perfectionnement ou de Préparation aux Affaires. En effet, l'envoi d'un stagiaire dans ces organismes par l'entreprise répond à un besoin de perfectionnement et de promotion individuelle. Nous parlerons uniquement des organismes :

— où l'entreprise envoie du personnel régulièrement, en visant une certaine saturation, qui se traduira dans son climat général (ex. dont nous reparlerons : C.A.D.I.P.P.E., I.S.T.H., S.I.P.C.A...) ;

— où l'entreprise envoie des formateurs qui répercuteront l'enseignement donné sur son personnel (ex. C.U.C.E.S., B.A.S.S.E.P.I.).

Dans ces deux cas l'organisme peut être considéré comme « sous-traitant » de l'entreprise en matière de perfectionnement. Dans les autres l'organisme n'exerce aucune intervention, même indirecte : il a ses buts éducatifs et son existence propre, même si sa « clientèle » est recrutée dans l'industrie. Il ne s'agit donc plus de perfectionnement *dans* l'entreprise.

(25) V. *opus cité*.

le secteur public ou nationalisé. Nous y comprendrons même les services publics industriels des Armées, auxquels nous faisons allusion tout à l'heure, bien que pour eux la notion de marché revête un sens un peu particulier. Nous éliminerons les entreprises purement commerciales, qui ont pourtant du personnel à perfectionner, mais le font en général dans une optique différente, ce perfectionnement ayant surtout pour but d'améliorer les relations entre personnel et clientèle.

Etant donné l'ampleur de la population choisie (38 % de la population active de la France), il est difficile de donner à son sujet des chiffres précis. Disons que notre travail aura pour objet les entreprises industrielles et de transport classées par l'INSEE sous les numéros de code 06 à 67 inclus, donc entre 800 000 et 900 000 entreprises. Nous intéressent principalement celles qui ont plus de dix salariés (74 986 en 1954) et même celles qui en ont plus de cinquante (19 273 en 1954). Elles comprennent près de huit millions de salariés divisés en :

- Cadres 300 000 d'après M. F. Jacquin (26).
- Maîtrise et techniciens : aux environs de 200 000.
- Employés : 1 000 000.
- Ouvriers : 6 500 000.

Le secteur privé comprend près de sept millions de salariés et le secteur public plus d'un million. Les femmes sont 32 % en moyenne, soit 2 500 000.

Une question préalable se pose : est-ce bien à l'entreprise de jouer ce rôle de perfectionnement de son personnel ? Est-ce sa vocation ? En a-t-elle les moyens ?

Sur la vocation, les opinions sont largement divergentes. Les chefs d'entreprises d'aujourd'hui ne sont plus les maîtres de forges du siècle dernier, et ont en général une haute idée de leur mission civilisatrice. Dans les cahiers du C.R.C., M. Demonque écrit : « L'entreprise est l'organe vivant par lequel l'homme-individu s'insère dans notre présente civilisation ». Et M. Huvelin : « Le travail industriel, par son contexte, par ses exigences, est aujourd'hui le plus précieux creuset des progrès sociaux et humains. » (27). En réalité, il faut prendre garde à une déformation qui ferait de l'entreprise « sa propre matrice refusant la maternité du milieu civilisateur » (28), et que M. Piettre

(26) V. *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Thèse, 1955 (Nancy), éditée par Armand Colin. V. également R. GOETZ, Cours cité.

(27) V. C.R.C. VI, 1961.

(28) H. BARTOLI, *Cours sur les Systèmes et structures économiques 1961-2*, 4^e année de licence. Les cours de droit.

appelle « l'économocratie ». Lui donner le pouvoir souverain sur les esprits serait peut-être préparer une forme d'aliénation aggravée.

Elle s'insère en effet dans une série d'ensembles qui la transcendent, milieu politique, économique et social. La conférence du Comité National de l'Organisation Française (C.N.O.F.) en 1961 avait pour thème : « L'entreprise face à ses responsabilités économiques et sociales ». Dans ce contexte, certains dirigeants se rendent compte qu'ils ont parfois intérêt à favoriser les « forces centrifuges » (29), et à élargir le champ de conscience de leur personnel pour un intérêt général mieux compris. Parallèlement, ils comprennent que leur rôle d'éducateur exige des garanties éthiques et une déontologie, et que, s'ils sont amenés à l'exercer subsidiairement à la place de communautés plus larges (l'Education Nationale par exemple) provisoirement défaillantes, ils doivent le faire par le moyen d'hommes pénétrés d'humanisme et d'universalisme, plutôt que par des valets d'intérêts privés » (28). En a-t-elle les moyens ? Ici nous serons plus affirmatifs. Ses moyens financiers puissants lui permettent d'assurer ce que l'on a appelé « l'investissement intellectuel », sans parler des prêts de productivité que l'Etat lui consent à cet effet. Certains en ont même fait un élément de standing : luxe des salles de cours ou des hôtels dans lesquels se tiennent les stages. D'ailleurs, puisque les problèmes humains viennent pour une grande part du progrès technique, comme nous le verrons, il est nécessaire de consacrer une part des fruits de ce même progrès à leur solution en permanence. Le financement du perfectionnement apparaît dans cette optique comparable à celui de l'impôt : il faut l'assurer en fonction des besoins, et en dehors de tout critère de rentabilité. Réciproquement, la prestation intellectuelle apportée au personnel apparaît comme une forme de rémunération (30). C'est l'entreprise qui paraît apte à assurer ce circuit financier de la manière la plus directe. Nous ajouterons que le temps ne doit pas manquer non plus, si l'on croit les prévisions à long terme de diminution notable de la journée de travail. Ces heures précieuses gagnées sur le labeur seront disponibles pour l'éducation.

A côté de l'entreprise, d'autres organisations ont-elles la vocation et les moyens du perfectionnement des salariés de l'industrie ? La profession organisée, qui groupe de nombreuses entreprises, peut déjà agir dans un cadre plus vaste, donc avec des vues moins partielles. De même les cabinets de perfectionnement commercialisés

(29) G. FRIEDMANN, *Problèmes humains du machinisme industriel* (cité). Gallimard, 1946.

(30) M. CLIQUET, *Politique de rémunération et d'intéressement*. V. aussi Chapitre 2 - 2.1.3.c).

n'agissent que comme sous-traitants des entreprises, et jouent surtout le rôle de pourvoyeurs d'idées. Dans les pages qui suivent, nous assimilerons leur action de perfectionnement à celle de l'entreprise, sans attacher d'importance au lieu (intérieur ou extérieur) où se tiennent les séances, pourvu qu'elles aient lieu à l'initiative de l'employeur.

Les syndicats ont eu, dès le XIX^e siècle, la vocation de l'éducation ouvrière. Ils en ont conçu les buts élevés bien avant les chefs d'entreprise, qui tendent à s'aligner aujourd'hui sur eux en ce domaine. Mais, en raison de leur désaccord avec le patronat, notamment sur le problème de l'intégration des travailleurs à l'entreprise, leur jugement sur les efforts de perfectionnement de ce dernier est prudent et réservé, et, plutôt que d'y participer (ce qui sera peut-être la solution de l'avenir), ils préférèrent agir parallèlement et former leurs militants, les membres des comités d'entreprise, les délégués du personnel, dans un tout autre esprit. Leurs moyens sont d'ailleurs limités en argent, et en temps disponible en dehors des heures de travail. Nous ne comprendrons donc pas le perfectionnement syndical dans notre sujet.

La famille est le milieu naturel éducateur par excellence, mais là les positions sont retournées ; c'est le travailleur ou le cadre de l'entreprise qui est l'éducateur de ses enfants. Ce rôle n'est pas sans exercer une action éducative en retour sur le père de famille ; toutefois cette action est très éloignée de celle que l'on atteint dans l'entreprise par des programmes rationnels et collectivement dispensés, et nous n'aurons donc plus à y faire allusion, si ce n'est pour mentionner les incidences familiales du perfectionnement du mari sur celui également nécessaire de son épouse.

La cité sous toutes ses formes : organismes régionaux, départementaux, locaux, partis politiques, églises, groupements culturels ou éducatifs variés, exerce une influence capitale. La formation civique devrait notamment être son apanage. Cependant, on peut remarquer :

- que son action n'est pas appuyée par la contrainte, ni par l'appât du gain, de sorte qu'elle ne s'adresse qu'à une élite de volontaires ;
- que les grandes entreprises paternalistes s'occupent des loisirs de leur personnel, le soustrayant ainsi à l'influence des forces centrifuges de la cité ;
- que souvent les cadres, et mêmes certains travailleurs déracinés parce que mutés fréquemment, campent dans la région où ils se trouvent, et estiment n'avoir pas de temps à consacrer à des activités locales, qui pourtant les sortiraient d'eux-mêmes, et les forceraient à prendre des responsabilités ;

— enfin que les moyens municipaux ou autres sont souvent limités, et les activités culturelles de niveau trop faible. Une organisation de perfectionnement comme l'Education Populaire n'a pu former depuis 1945 que quelques dizaines de milliers d'animateurs. Le Centre d'Etudes Sociologiques estimait en 1958 qu'il en faudrait un million et demi pour la France.

Reste la grande cité, la nation, et en particulier l'éducation nationale, refuge de l'universalisme et du désintéressement, dont la vocation de former la jeunesse paraît aujourd'hui trop limitée, eu égard aux immenses besoins. Mais, on doit, hélas, constater que le renouveau démographique français a souvent surpris nos dirigeants, au point que l'enseignement technique par exemple, celui qui nous intéresse le plus, doit refuser 50.000 à 100.000 élèves par an. Par une circulaire du 16 juin 1961, M. le ministre de l'Education nationale adressait un appel angoissé à l'industrie française pour développer l'apprentissage des jeunes. Tout manque, argent, locaux, professeurs. Dans ces conditions le démarrage des écoles pour adultes est constamment différé, et il est réaliste de considérer que l'éducation nationale devra encore longtemps limiter son aide à un apport pédagogique : la formation d'animateurs de perfectionnement pris dans les entreprises elles-mêmes.

Nous ne mentionnons l'Armée que pour mémoire, car si elle peut contribuer à la formation des hommes et des citoyens, ou même fournir d'excellents animateurs à l'industrie pris parmi ses cadres de carrière, elle ne dispose pas en 18 mois de service légal du temps nécessaire à une véritable action de perfectionnement qui, nous l'avons dit, doit être continue (31).

Tout compte fait, le débat pour savoir qui va perfectionner le personnel des entreprises semble à l'heure actuelle une querelle de clercs. Tous les intéressés mentionnés peuvent s'y mettre, et encore les besoins ne seront probablement pas satisfaits. M. J. Dumazedier, le promoteur de l'éducation populaire, disait : « dans une localité, les ressources ne sont pas suffisantes pour qu'on puisse éliminer la moindre possibilité de promotion culturelle où qu'elle soit, et sur le lieu de travail d'abord ». Nous ajouterons que le pluralisme pédagogique est pour l'homme un facteur de liberté, le conditionnement des esprits étant souvent le danger qui menace un monopole éducatif du patronat.

(31) Encore faut-il que l'Armée, pendant cette période de service militaire, permette la continuation du processus éducatif chez les recrues. Elle devrait y parvenir d'autant plus aisément qu'elle a depuis longtemps créé pour ses cadres des modèles d'éducation permanente.

Il n'en demeure pas moins vrai que le perfectionnement dans l'entreprise, celle-ci agissant pour elle-même ou comme agent d'une société plus large, présente des avantages nombreux qu'il importe maintenant de parcourir :

a) L'entreprise a besoin de ce perfectionnement pour sa propre vie. « Elle semble être, écrit M. Guéron (32), le groupe social le plus sensibilisé aux trois caractéristiques évolutives de notre temps : dimension, accélération, complexité. Elle est sans doute aussi le groupe le plus mobile, celui à qui se posent, en ce moment, avec le plus d'exigence, les problèmes de formation générale et spécialisée. » Ajoutons que la définition des besoins de perfectionnement ne peut être faite par aucune autre organisation, au moins à l'échelle micro-économique. Seule elle peut faire cette sorte de « correction cybernétique, cette adaptation permanente des enseignements aux besoins », dont parlait G. Berger (33).

b) Le personnel passe 8 à 9 heures de sa vie journalière dans l'usine, l'atelier ou le bureau. C'est plus qu'il n'en faut pour être soumis à la pression du milieu qui est, par lui-même, comme dit M. J. Darcet (34), « un lieu de formation et également de déformation ». Il est donc probable que si l'entreprise n'assumait pas sa fonction de perfectionnement d'une manière positive, celle-ci s'exercerait au contraire d'une manière négative, et c'est peut-être ainsi que s'est produit au XIX^e siècle le grand divorce entre les travailleurs et leurs employeurs. La déshumanisation du travail d'alors pèse encore sur nos structures actuelles, et l'effort de perfectionnement prend parfois un caractère réparateur, en même temps qu'il offre une chance à la société d'aujourd'hui de créer des communautés nouvelles, dans lesquelles toute trace d'aliénation tendra à disparaître.

c) L'entreprise est par nature le milieu le mieux adapté pour le perfectionnement plus encore que pour la formation de base, car c'est un milieu réel, qui oblige à passer directement de l'enseignement à l'application. Les hommes qui y apprennent sont plus motivés que des étudiants, car ils ont des problèmes à résoudre. De plus, l'entreprise peut seule coordonner les opérations de perfectionnement d'une manière cohérente, en fonction de la place de chacun dans la hiérarchie, alors que le perfectionnement par d'autres se ferait probablement par couches sans rapport avec l'organisation dans

(32) *Prospective*, n° 8, P.U.F., 1961.

(33) Numéro spécial de la *Revue de l'Enseignement Supérieur*, n° 3, juillet-septembre 1960.

(34) *Hommes et Techniques*, avril 1957.

l'entreprise. Elle pourrait ainsi prévenir des tensions qui lui seraient imposées dans les autres systèmes.

d) Enfin un argument de commodité : elle peut plus facilement organiser des cours et des réunions, disposant des horaires du personnel, des locaux, et de la plupart des instructeurs. En effet, il y a un seuil à partir duquel il vaut mieux prendre un ingénieur ou un agent de maîtrise pour en faire un pédagogue, qu'un bon pédagogue pour le mettre au courant de l'industrie. Dans le perfectionnement fonctionnel, ce seuil est largement franchi, ce qui n'excluera pas quelques appels à l'extérieur en cas de besoin.

Une partie importante et agissante des chefs d'entreprise français partage ces points de vue. Nous avons tout à l'heure parcouru l'histoire des techniques de perfectionnement importées d'Amérique, et nous avons pu voir qu'elles n'auraient vraisemblablement pas rencontré un tel développement chez nous sans l'appui solide d'une bonne partie du patronat. Déjà, en 1938, s'était fondé le Centre des Jeunes Patrons (C.J.P.), association dynamique ayant entre autres buts celui de « mettre l'économie au service de l'homme ». Avec les missions de productivité, conduites par des hommes aussi notoirement connus que M. Nordling (35), il devient évident que la formation en général allait être un des problèmes clés de l'industrie française.

Aussi, c'est au début de 1953 que se créa, en liaison avec le Conseil National du Patronat Français (C.N.P.F.), un des organismes moteurs du perfectionnement, le Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'entreprise (C.R.C.). Sa première tâche était, sur un plan de pensée, de définir les buts profonds de l'activité industrielle. Nous aurons l'occasion de citer souvent les travaux faits à ce sujet par sa section d'études générales, et publiés dans ses cahiers annuels. La deuxième tâche était d'exercer une action directe par des sessions de perfectionnement de quatre semaines pour chefs d'entreprise. A la suite d'une nouvelle mission à l'Institut Maynard, à Pittsburgh, un programme d'études de la gestion et des relations humaines fut mis au point, et, en 1962, on vient de dépasser le 1.000^e sessionnaire. Nous renvoyons le lecteur à la liste des principaux fondateurs et membres actuels du bureau de ce centre, dirigé par M. A. de Vogüé (36) ; il y trouvera à la fois les hommes qui ont été à la tête de toutes les réalisations les plus intéressantes en matière de perfectionnement national, et les entreprises au sein desquelles une action de perfectionnement continu s'est exercée depuis.

(35) Président-directeur général des Etablissements Saponite et Solitaire réunis.

(36) Président-directeur général de Saint-Gobain.

D'autres organismes ont suivi, parmi lesquels il faut noter le Comité d'Action pour le Développement de l'Intérêt des Personnes au Progrès de leurs Entreprises et professions (C.A.D.I.P.P.E.), sur lequel nous reviendrons dans les chapitres 2 et 3, l'Institut d'Etudes Supérieures des Techniques d'Organisation (I.E.S.T.O.), l'Institut du Contrôle de Gestion... En même temps, le Commissariat général à la Productivité (créé en 1953 au Ministère des Affaires économiques), coordonnait l'action des centres professionnels de productivité et des régions, et soutenait avec vigueur ces efforts cautionnés par tant de grandes entreprises françaises à la tête du progrès dans notre pays.

Certains de ces chefs d'entreprise, désirant encore approfondir les thèmes étudiés au C.R.C. et en même temps déboucher sur une perspective civilisatrice plus large, se groupèrent en 1957 autour d'un de leurs « anciens », le philosophe Gaston Berger, et du Centre d'Etudes prospectives. Le premier Conseil d'administration du Centre comprenait trois chefs d'entreprise, MM. G. Villiers (37), A. de Vogüé, et M. Demonque (38), en face de trois hauts fonctionnaires et de trois professeurs. Pour M. G. Berger, « il importe moins d'augmenter la puissance du moteur qui nous entraîne, que d'avoir des phares qui éclairent la route plus en avant ». L'attitude prospective doit fournir ces phares, qui mettront les hommes en prise directe sur l'avenir. On verra également par la suite combien ce mouvement de réflexion et d'action créatrice à la fois, a influencé la politique des entreprises vers le perfectionnement des personnes.

Un long chemin a donc été parcouru depuis 17 ans, chemin parallèle à celui du redressement, puis de l'expansion économique française. Après avoir regardé outre-Atlantique et été tenté de copier, on a adapté, développé, réfléchi, puis aujourd'hui l'Europe industrielle cherche son avenir en elle-même, dans une méditation qui plonge dans les racines profondes du passé, mais débouche sur ce que nous espérons être du raisonnable, mais du neuf.

4. — LA FRANCE ET L'ETRANGER.

En limitant cette étude à notre pays, nous sommes parfaitement conscients d'en réduire l'intérêt, car « ce n'est qu'en se plaçant au plan international que l'on peut situer les problèmes dans leurs coordonnées les plus générales » (39). Cependant, des raisons pratiques nous ont poussé à procéder ainsi : d'abord notre propre champ

(37) Président du C.N.P.F.

(38) Président-directeur général de la Société des Ciments Lafarge.

(39) V. M. PAPON, *L'ère des responsables*. Arthème Fayard, 1960.

d'expérimentation a été limité à la France, englobant toutefois, outre la région parisienne, le Nord, une partie de l'Est, la région lyonnaise et le Midi méditerranéen. Ensuite, l'ampleur du projet eût probablement dépassé les limites permises au travail d'une seule personne.

Il n'en demeure pas moins vrai que l'entreprise, dont nous venons de parler et qui nous sert de cadre, n'est pas toujours nationale. Il est difficile de comprendre certaines réalisations d'I.B.M.-France, par exemple, sans connaître la politique de la maison-mère aux États-Unis. Aussi ferons-nous, pour mémoire, dans la dernière partie de cette introduction, un résumé sur le perfectionnement dans l'entreprise à l'étranger, plus pour situer le propre cas de la France que pour développer des comparaisons approfondies.

Nous pouvons commencer par les États-Unis, où sont nés la plupart des mouvements de perfectionnement (40). Le T.W.I., de même que la Simplification du travail de Mogensen, créé pour les nécessités de la guerre, se proposait surtout de perfectionner la maîtrise, et en particulier les « supervisors » et « foremen », dont les attributions en Amérique sont plus vastes que celles de nos contremaîtres. Par la suite, on s'est orienté vers une progression de chaque individu, quel que soit son rang dans la hiérarchie de l'entreprise. C'est ainsi que dans la plupart des « compagnies », chaque ouvrier étudie tous les six mois avec son chef la revue de son travail, de ses capacités, et du perfectionnement qui lui serait utile. Les hauts salaires, la mobilité sociale, et le sens de l'intérêt général partagé par la plupart favorisent la motivation. De nombreux programmes pour cadres naissent presque chaque jour (40). Quant aux moyens, ils sont infinis : l'Université accueille des hommes de tous les âges, et la floraison des stages, cours, séminaires (le mot est passé dans le langage industriel français) dénote une activité intellectuelle en perpétuelle évolution, ce qui est normal au pays où règne encore l'esprit des pionniers ou de la frontière. Les cadres, et même les dirigeants d'entreprise, progressent à travers un développement de carrière qui a été planifié et reste contrôlé. Le psychologue Leavitt (41) énumère certaines techniques intégrées au travail (Integrate Management Development ou I.M.D.) qui sont utilisées dans ce but : rotation

(40) On lira à ce sujet avec le plus grand intérêt la thèse (Lettres) de M. P. DEMARNE, *Le perfectionnement des cadres en France et aux États-Unis*, à paraître. M. Demarne estime que les Américains (au moins pour ce qui concerne le perfectionnement des cadres) ont dix ans d'avance sur l'Europe. Nous le remercions ici des renseignements qu'il a eu l'amabilité de nous communiquer avant toute publication.

(41) *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*, 1961, Editions Hommes et Techniques.

dans les services, « coaching » ou travail en double, « junior management board » ou conseil d'administration fictif formé de jeunes qui se livrent à l'étude des problèmes réels en même temps que leurs aînés. Dans d'autres sociétés dont la plus connue est la Bell Telephone System, on a poussé les dirigeants vers de véritables « humanités » à l'âge adulte.

Parmi les technocrates et les psychologues qui conduisent cette évolution, on trouve naturellement toutes les tendances, depuis l'utilitarisme le plus sommaire jusqu'au désintéressement le plus grand. V. Rowland, de la Detroit Edison Cy (42), songe à donner à chaque homme des objectifs précis qu'il appelle standards de performance. P. Drucker (43) élève la direction par les objectifs au niveau d'un système, et il ajoute la décentralisation des pouvoirs qui conduit aussi à un perfectionnement nécessaire des chefs. Nous parlerons au cours de ce travail de R. Cordiner (direction collegiale), N. Maier (commandement démocratique) et des psychosociologues dont l'influence en France est primordiale.

Ces tendances, tout en recueillant une large majorité, sont cependant fortement critiquées en Amérique. Les syndicats constatent que les entreprises qui se disent en tête du mouvement des « relations humaines » sont celles où ils sont quasi inexistantes, ou supplantés par des syndicats d'entreprise. W. Whyte (44) craint que le travail de perfectionnement en groupe ne stérilise l'initiative et n'aboutisse à un conformisme généralisé. Nous aurons l'occasion de retrouver ces critiques à propos de la France.

En Grande-Bretagne, le mouvement est en général parallèle. La simplification du travail est développée à tous les niveaux. Le Tavistock Institute of Human Relations, de Londres, poursuit les recherches psychosociologiques commencées à Bethel (Etats-Unis), et les applique à la Glaciers Metal d'Alperton. Aux Pays-Bas, en Belgique, on est également largement tributaire de l'apport américain (45). En Suisse, l'industrie est nettement séparée en deux secteurs :

- un secteur américanisé, avec Nestlé, Swissair... et les entreprises de dimension internationale, qui subissent l'influence des instituts et établissements américains installés dans la Confédération ;

(42) *Managerial performance standards*.

(43) *Pratique de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation, 1957.

(44) *L'homme de l'organisation*, Plon 1959.

(45) Cependant, il faut signaler les travaux de la Fondation Industrie-Université de Bruxelles. V. M. WOITRIN, *Les dirigeants d'entreprise de l'économie belge*, 1960, Office belge pour l'accroissement de la productivité.

— un secteur traditionnel, avec toute l'industrie horlogère et la Suisse Romande, où le perfectionnement est encore peu développé, et où l'on regarde plutôt vers Paris qu'outre-Atlantique.

En Italie, l'Instituto per l'Addeamento (entraînement) nell'Industria créé à Milan en 1952, poursuit son action, favorisée par l'essor économique actuel.

De l'autre côté du rideau de fer, l'U.R.S.S., tout en niant l'adoption des méthodes capitalistes, a cependant rejoint les Etats-Unis sur bien des points. La méthode Covaliov est « l'analogue russe du T.W.I. américain » (46). Lors de leur mission de septembre 1960 en Union Soviétique, les membres de l'Association Nationale des Directeurs et Chefs de Personnel (A.N.D.C.P.) ont été frappés de l'importance des activités éducatives et de la soif générale d'apprendre : 7 millions d'ouvriers suivent déjà des cours (47). Des organismes étudient et diffusent les méthodes de travail des ouvriers d'avant-garde ; beaucoup apprennent un deuxième métier pour élargir leurs connaissances « polytechniques ». M. Ch. Moraze nous dit (48) « l'usine soviétique, point de ralliement, est en même temps un institut scientifique, littéraire, esthétique, théâtral, elle fait ses techniciens, ses ingénieurs, ses spécialistes, et elle les fait à partir de son personnel ». Ainsi, il est clair que pour les deux économies dominantes du xx^e siècle, le développement repose non seulement sur le progrès technique, mais aussi sur la recherche de la promotion et de l'autonomie de l'individu.

Il n'en est pas de même dans les pays en voie de développement, où les problèmes de formation de base sont prépondérants. On a dit que ces pays étaient sous-industrialisés parce qu'ils étaient sous-instruits. Il est bien évident que le perfectionnement ne peut s'y développer, faute de capital intellectuel. Les expériences très élaborées, comme celle de la Banco di Lavoro au Brésil, ne sont pas plus caractéristiques que les palais inspirés de l'art occidental, et qui n'en côtoient pas moins la misère.

Pour terminer, nous évoquerons les organismes internationaux, dont c'est la vocation de promouvoir l'éducation, et de développer la productivité dans le monde. Nous citerons l'U.N.E.S.C.O., à côté du B.I.T. dont nous avons déjà parlé. En Europe, l'O.E.C.D. et sa

(46) OMBREDANE et FAVERGE, *L'analyse du travail*, P.U.F., 1955.

(47) V. également après la mission de l'Institut Européen de Formation Professionnelle (I.E.F.P.) les articles de la revue « Hommes et Commerce », n° 65, HARTUNG et CORPET, *Efforts de promotion humaine en U.R.S.S.*; n° 68 (juin-juillet 1962), HARTUNG, *La productivité sociale de l'Atlantique à l'Oural*.

(48) *Cahiers du C.R.C.*, VI, 1961.

filiale d'Agence Européenne de Productivité (A.E.P.) organisent de fréquents échanges de spécialistes, et publient des études (49) de même que la C.E.C.A., la C.E.E., l'I.E.F.P. (V. note 47, page précédente) ou l'Organisation Inter-entreprises pour la Coordination de la Recherche Sociale (O.I.C.O.S.). Les responsables de formation des grandes entreprises à vocation internationale, de même que les membres de cabinets français qui développent leur action en Espagne, au Portugal ou en Afrique, y trouvent un élargissement de leur point de vue, et peuvent y étudier les pays où ils se proposent d'exporter la matière grise.

*
**

Nous espérons avoir suffisamment fait le tour du sujet pour en aborder maintenant l'étude proprement dite.

Dans le Livre I^{er}, nous essayerons de répondre à la question : pourquoi perfectionner le personnel de l'entreprise ? Il y aura deux grands chapitres, divisés en sections, parties et paragraphes :

Chapitre 1. — Les besoins de perfectionnement, où nous verrons ce problème sous son aspect analytique : quels types de besoins ? (capacités ou motivations). Pour quel personnel ? Comment les détecter ?

Le Chapitre 2. — Finalités du perfectionnement, l'abordera sous un aspect beaucoup plus global. Au nom de quoi l'entreprise peut-elle et doit-elle perfectionner ses hommes ? Pourquoi, si « la matière sort de l'usine ennoblie » (50), l'homme doit-il aussi s'épanouir et non s'avilir dans sa vie professionnelle ?

Dans le Livre II, nous répondrons à la question : comment perfectionner ? (les moyens).

Le Chapitre 3. — Les techniques du perfectionnement, fera une incursion dans le domaine pédagogique, limitée aux techniques principales, dont la connaissance est nécessaire pour comprendre le cha-

(49) Ce travail était terminé lorsque nous avons eu connaissance du *Rapport Platt*, sur les problèmes et perspectives de la formation et du perfectionnement à l'administration des entreprises (O.C.D.E., avril 1963) dû à un comité de spécialistes, où la France était représentée, après la mort de G. Berger, par M. le Pr Tabatoni, M. Huvelin et M. Idoux. Nous y ferons cependant deux ou trois allusions en notes.

(50) PIE XI, *Quadragesimo Anno*, 1931.

pitre suivant (51). Nous brosserons un tableau général de la diffusion actuelle de ces techniques dans l'industrie et les transports français.

Chapitre 4. — L'organisation du perfectionnement. Il traitera de la mise en œuvre des techniques, de la stratégie de la direction pour utiliser les moyens de manière à satisfaire les besoins. Nous verrons à cette occasion les importantes questions des formateurs, et de l'évaluation des résultats.

Les exemples de réalisations que nous connaissons illustreront à tour de rôle tous les points, suivant les nécessités de la démonstration. Aucun ne sera développé comme dans une étude monographique.

La bibliographie se trouve à la fois en renvoi au fil du texte, et par ordre alphabétique à la fin.

(51) Nous nous sommes volontairement abstenu de développer les programmes, en raison de l'ampleur du sujet, et de la possibilité pour le lecteur de les retrouver ailleurs. Pour les cadres, nous pensons à la thèse (citée) de M. P. Demarne en particulier.

LIVRE PREMIER

POURQUOI ?

CHAPITRE I

Les besoins de perfectionnement.

« La puissance d'une civilisation, la mesure d'une culture, c'est le produit du volume des connaissances et de l'information par la participation de chaque individu. »

(L. ARMAND : *Plaidoyer pour l'avenir*, 1961, Calmann-Lévy.)

Un besoin, c'est la caractérisation d'un déséquilibre, d'un manque de quelque chose nécessaire, ou estimé nécessaire, à la vie d'un individu ou d'un groupe. On voit déjà qu'un besoin objectif peut être reconnu, d'où s'ensuit la motivation psychologique pour sa satisfaction sous n'importe quelle forme ; ou ignoré, auquel cas l'opération de satisfaction devra être précédée d'une opération de prise de conscience ou sensibilisation, qui en accroît la difficulté. En d'autres termes, nous aboutissons à deux types de besoins :

- le premier sans dimension psychologique : l'homme doit développer ses aptitudes, de manière à POUVOIR plus, ou ses capacités, de façon à SAVOIR plus, mais il en est conscient et il est prêt à coopérer à un effort de développement de sa propre personne. C'est le perfectionnement des volontaires, premier type que nous étudierons dans la section 1.1. ;
- le deuxième, dont la dimension psychologique au contraire prédomine : l'homme doit également développer ses aptitudes et capacités, mais il ne veut pas s'en rendre compte, il lui

manque la volonté de coparticipation à l'effort, le VOULOIR, et dans ce cas tout perfectionnement imposé paraît inutile. Ce n'est qu'après avoir levé l'obstacle de la motivation négative que l'on pourra satisfaire le besoin, qui sera retombé alors dans la première catégorie (51 a). Nous verrons ce type plus complexe dans la section 1.2.

Enfin, dans une section 1.3., nous examinerons comment est réalisée l'analyse scientifique et permanente des besoins, et quel crédit il faut accorder, à notre avis, aux techniques à court et moyen terme par rapport à une réflexion à plus longue échéance.

1.1. — LES BESOINS DE DEVELOPPEMENT DES APTITUDES ET CAPACITES : VERS L'ENTREPRISE DE DEVELOPPEMENT DES HOMMES

Pour les étudier dans le cadre de l'entreprise, nous prendrons en considération trois facteurs stratégiques de l'économie moderne :

- le progrès technique ou technologique;
- l'expansion économique et le plein emploi (facteur de conjoncture) ;
- les progrès de l'organisation, fonctions du progrès technique et du mouvement des idées,

auxquels nous rattacherons de nombreux facteurs d'importance moindre, de telle sorte que les besoins nous apparaîtront comme des conséquences de ces facteurs principaux.

1.1.1. — Conséquences générales du progrès technique.

Le monde industriel semble entré depuis 1945 dans l'ère de mutation annoncée par J. Schumpeter, « qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs ». Pour ne prendre qu'un exemple, un produit pharmaceutique qui avant la guerre était stabilisé pendant de longues décades, « vit » aujourd'hui de 2 à 5 ans, tant s'est réduit l'intervalle entre la découverte, par le laboratoire, d'une nouvelle technique, et son application dans l'industrie, entre l'invention et l'innovation. La firme Dupont de Nemours nous annonce qu'en 1970, on travaillera sur des matières premières dont 60 % étaient inconnues de l'homme en 1960. Et

(51 a) Inversement on peut dire parfois que la diffusion de connaissances permet une meilleure participation du personnel. Le service de perfectionnement joue alors le rôle de catalyseur.

M. G. Villiers (52), qui constate que « l'entreprise industrielle est aujourd'hui le groupe social de plus directement en prise avec ce progrès », nous annonce que « le rythme des changements techniques va s'accélérer encore ». Devant ces phénomènes, il nous faut favoriser chez l'homme une adaptation :

- aux processus nouveaux ;
- aux nouvelles exigences de la qualité ;
- au renouvellement également accéléré des sciences de base ;
- enfin aux besoins plus grands d'esprit créateur.

a) ADAPTATION AUX PROCESSUS NOUVEAUX. — Elle est particulièrement importante pour les niveaux inférieurs et moyens de qualification, qui ne comportent pas les bases scientifiques et culturelles nécessaires pour qu'un homme puisse seul mettre à jour d'une manière continue ses connaissances technologiques.

Nous avons déjà cité l'évolution des matériaux. Celle des procédés de fabrication n'est pas moins rapide. P. Drucker (53) nous montre qu'à la production par unité et par série va se substituer de plus en plus la production « par processus » où le produit et le mode opératoire sont confondus, comme dans une centrale thermique et une raffinerie. De même, dans les usines automatisées, les surveillants de machines-transfert doivent s'adapter pour réagir adéquatement à des ensembles complexes de signaux, tâche fort différente de celle de l'ouvrier professionnel ; en même temps, l'ingénieur doit avoir une intelligence plus prompte, des réflexes plus aigus, en raison de la rigidité économique due au poids des investissements réalisés. « Dans ces conditions, comme l'écrit M. Demonque (54), l'adaptation à l'évolution qui se réalisait autrefois par le jeu naturel de la succession des générations, devient aujourd'hui le problème de chaque homme en particulier ». Plusieurs fois dans sa vie, chacun doit retourner à l'école pour apprendre ce qui n'existait pas encore à l'époque de sa formation de base.

Les branches professionnelles possèdent souvent des instituts spécialisés pour la mise à jour de telles connaissances : matériaux, fonderie, soudure, électricité, électronique, aéronautique... (55). Mais les différents perfectionnements qu'ils dispensent (par exemple, cours sur les semi-conducteurs pour les électroniciens), sont si nombreux et variés qu'ils risquent de dépasser ce que Friedmann appelait déjà

(52) V. *Prospective*, n° 4, P.U.F.

(53) *Opus cité*.

(54) *Cahiers II du C.R.C.*, 1957.

(55) Les Instituts rattachés au Conservatoire National des Arts et Métiers (C.N.A.M.) participent également à cette forme de perfectionnement technique. V. P. Demarne, thèse citée.

la plasticité professionnelle, et que l'on appelle de plus en plus l'adaptabilité naturelle de l'homme. Le problème sera donc dans l'avenir de faire progresser cette adaptabilité par un perfectionnement organisé, si possible dans l'entreprise.

De même qu'en matière de programmes scolaires, il est préférable de se limiter en quantité au profit des méthodes d'approche de la connaissance qui permettront ensuite aux élèves d'apprendre ce qui leur sera nécessaire, de même le développement de l'adaptabilité est la seule réponse aux défis perpétuels que nous lance une technique en accélération exponentielle. Devant l'agression lumineuse de la vie moderne, il faut développer l'accommodation de l'œil (56).

Or, c'est ici que le progrès des sciences humaines apporte sa contribution aux problèmes posés par le progrès technique, des méthodes existent, même pour développer cette adaptabilité. M. H. Forestier, directeur de l'E.N.S. de Chimie de Strasbourg (57), nous en cite quelques-unes :

- développement de la concentration de l'esprit par les études de cas,
- développement de l'observation critique des faits par la rédaction de thèses, mémoires ou projets qui poussent le cerveau à « s'adapter aux variations et à éviter la cristallisation »,
- développement de la disponibilité en face des autres par le travail en équipe.

Ainsi pourra-t-on garder ou rendre aux hommes la jeunesse intellectuelle dont ils ont, plus que jamais, un urgent besoin.

b) LES NOUVELLES EXIGENCES DE LA QUALITÉ. — Friedmann (58), qui décrivait longuement la querelle des optimistes et des pessimistes en matière d'évolution de l'habileté professionnelle, ne prenait pas position et constatait la coexistence des deux groupes :

- une élite professionnelle à haute qualification, véritable nouvel artisanat,
- une masse d'ouvriers dressés spécialement, les « bouche-trous vivants de l'automatisme ».

(56) Lors d'une enquête effectuée en 1960 à la société Rhodiaceta, de Lyon, à la question « Vous sentez-vous équipés en méthodes de travail ? » les cadres ont répondu oui à 50 % seulement. Document *Economie et Humanisme*. Dans un rapport plus récent intitulé *L'accélération du progrès technique et son influence sur l'utilisation efficace de la main-d'œuvre* (Genève 1962), le B.I.T. prétend que les travailleurs ont surtout besoin de qualités « nouvelles » de compréhension, de souplesse, de rapidité, ainsi que du sens des responsabilités et des relations humaines.

(57) *Cahier du C.R.C.*, VI, 1961.

(58) *Opus cité*.

Aujourd'hui nous constatons que l'industrie, après avoir cherché à développer les quantités fabriquées pour atteindre la production de masse, se préoccupe de plus en plus de la présentation et de la qualité de ses produits souvent très complexes. Ceux-ci, échappant aux normes génératrices d'uniformité et parfois d'ennui, passent, en somme, du secteur secondaire au secteur tertiaire : les automobiles, après montage en série, sont personnalisées, l'esthétique industrielle est appelée à un développement toujours plus grand.

Par ailleurs, le progrès technique est générateur d'exigences de qualité, nécessaires pour que certains appareils nouveaux atteignent des performances qui dépassent les anciens. Les industries atomiques et de l'espace ont fait faire des bonds à la qualité de certaines turbines et de certains appareils auxiliaires. Que ce soit pour tourner dans une enceinte plombée ou pour équiper un satellite, les auxiliaires exigés par ces industries doivent présenter des probabilités d'avaries quasi-nulles. Dans de très nombreux secteurs, par contrecoup, on exigera donc des tolérances d'exécution plus uniformes et plus rigoureuse. Les ouvriers sortant de l'Enseignement Technique devront donc souvent se perfectionner pour « suivre le train », et accéder à l'élite professionnelle dans les entreprises à l'avant-garde du progrès, où, comme dit P. Drucker (59), « ce qui était hier un résultat satisfaisant doit devenir aujourd'hui le minimum ; la perfection d'hier doit être l'ordinaire d'aujourd'hui ».

Enfin, par l'automatisation, l'habileté requise ne fait que se déplacer du produit fini vers la machine ou l'outil de précision nécessaire pour le fabriquer. N'oublions pas que, selon J. Fourastié (60), le secteur secondaire doit à son tour se dégonfler en hommes, particulièrement en manœuvres, pour conserver les techniciens les plus adroits pour manier les nouveaux ensembles. Selon un des spécialistes, M. Diebold, « le problème fondamental de l'automation est un problème d'éducation ». Il n'est jusqu'aux employés et travailleurs de bureau dont les exigences de qualité croissent, car, comme dit M. Lescar (61) « c'est l'intelligence administrative qui départage les entreprises d'égale qualité technique ».

c) L'ADAPTATION AU RENOUVELLEMENT ACCÉLÉRÉ DES SCIENCES DE BASE. — Dans les niveaux inférieurs de la hiérarchie, l'adaptabilité nécessaire requiert des connaissances scientifiques de base et une formation culturelle qui peuvent être assimilées à l'âge adulte, alors même que les intéressés n'ont eu qu'une formation réduite, spécia-

(59) *Opus cité*, p. 150.

(60) *Le grand espoir du xx^e siècle*, P.U.F., 1952.

(61) Articles cités.

lisée, et utilitaire (62). Seul un tel perfectionnement pourra permettre à l'ouvrier de situer ses gestes professionnels dans un ensemble plus vaste.

Pour les cadres, l'acquisition antérieure de ces connaissances n'est plus une garantie viagère de supériorité. Les techniques les plus modernes font en effet appel à des connaissances scientifiques renouvelées presque aussi rapidement qu'elles. M. R. Floy, président de l'Union française des Ingénieurs professionnels (63) nous fournit des exemples : « Le bétonnier sorti de l'école il y a 20 ans a eu depuis le devoir d'apprendre le béton précontraint ; le chimiste a dû apprendre la carbochimie et la pétrochimie ; l'ingénieur d'études d'aviation s'est trouvé face aux turbo-réacteurs et aux fusées ; l'ingénieur de contrôle a dû apprendre l'électronique et la cybernétique ».

Ainsi s'est imposée la notion de « recyclage » obligatoire des techniciens. On a parlé de « périodes pour les réservistes de la science » (64). M. A. Sauvy nous prédit « qu'à 40 ans les hommes futurs seront ré-orientés et retourneront tous à l'école où les jeunes (sic) leur feront des cours pour les remettre dans le coup ». Faute de ce perfectionnement systématique, les connaissances des cadres âgés sont désuètes, et l'industrie est obligée d'embaucher de jeunes spécialistes à traitement surévalué.

Certaines grandes écoles commencent à assurer ce service après-formation au profit de leurs anciens élèves. Les entreprises, de leur côté, cherchent à favoriser la mobilité intellectuelle de leur personnel, en demandant la collaboration d'universitaires pour des cours de mise à jour. I.B.M.-France, par exemple, a institué des conférences d'enseignement supérieur s'adressant à tout le personnel. Une autre grande société française fait faire des mathématiques modernes aux employés de son siège. Voulant aller plus loin, M. R. Vazier a proposé en 1961 au Conseil Economique l'organisation nationale d'un perfectionnement des ingénieurs et cadres en cours de carrière. De son côté, la Fédération Française des Syndicats d'Ingénieurs et Cadres C.F.T.C. a élaboré un projet de convention collective nationale pour

(62) L'I.N.S.E.E. a calculé que 1,5 à 2 millions d'emplois sont occupés par des personnes dont l'instruction générale est insuffisante.

(63) *Le Figaro*, 30 mars 1961.

(64) Cette expression nous paraît particulièrement bienvenue car, de même que les réservistes militaires sont promus progressivement, et ne refont pas à chaque période le même entraînement élémentaire, de même le « recyclage » scientifique doit tenir compte de l'élargissement nécessaire du point de vue de l'ingénieur au fur et à mesure qu'il poursuit sa carrière, et ne pas se contenter de présenter des cours de formation de base simplement rajeunis et mis au goût du jour.

la formation continue des ingénieurs et cadres (65). Ces projets vont dans le sens des directives du IV^e Plan français qui préconisent « des cycles périodiques de mise à jour des connaissances antérieurement acquises ». Nous rejoignons ainsi les idées déjà exprimées en France et à l'étranger sur l'éducation permanente, complément indispensable d'une éducation de base qui ne peut plus, en aucun cas, être considérée comme définitive (66).

d) LES BESOINS D'ESPRIT CRÉATEUR. — Dans nos pays industrialisés, le progrès technique appelle d'autres progrès techniques par effet d'association et par le jeu de la concurrence. Aussi l'innovation exige-t-elle, en dehors même des chercheurs spécialisés, des cadres à l'esprit inventif et créateur. Il faut bien avouer que notre système scolaire ne favorise pas le développement d'un tel esprit, en particulier par le gavage encyclopédique et l'emploi des méthodes didactiques ou magistrales à sens unique : l'élève est habitué à la passivité devant celui qui sait.

Or, il nous faut, comme dit M. G. Ville (67) « faire des gens habitués à des gestes simples et tout réglés, soit des inventeurs, soit des contrôleurs intelligents d'engins mécaniques stupides ». L'ingénieur, et même jusqu'à un certain point l'ouvrier qui travaille, doit songer aux moyens d'améliorer ce qu'il fait et laisser agir son imagination. Nous définirons celle-ci non comme la source du trait de génie, mais comme « cette disponibilité d'esprit qui refuse de se laisser enfermer dans les cadres, et qui considère que rien n'est jamais atteint, et que tout peut être remis en question » (68), la fonction « hominisante » par excellence de G. Bachelard.

Dans ce domaine également, un perfectionnement des hommes est possible. Nous verrons que les programmes de simplification du travail, et les exposés introductifs d'un système de suggestions donnent quelques règles simples pour s'y entraîner. Dans une Amérique encore plus à court de « créativité » que l'Europe, A. Osborn (69) et les chercheurs de l'Institut de Buffalo ont mis au point le « brainstorming », réunion de débridage des cerveaux, de forme insolite, mais souvent fructueuse.

(65) Pour Vatieur, v. exposé de juin 1961 à la conférence de l'Institut Français pour la Formation et le Perfectionnement des Chefs dans l'Entreprise (I.F.P.C.). Pour la C.F.T.C., v. *Chefs d'Entreprise*, n° 4, août 1960.

(66) V. Rapport du Comité Rueff-Armand sur les obstacles à l'expansion économique, 1^{re} partie, II.C.2.).

(67) V. *L'entreprise dans la nation et le rôle de l'ingénieur*, Editions de l'Entreprise moderne, 1958.

(68) J. de BOURBON-BUSSET, *Prospective 4*, P.U.F.

(69) V. *L'imagination constructive*, Dunod, 1959.

Ainsi dans un monde de progrès accéléré faut-il organiser la génération et la collecte systématique des idées, sous peine de risquer de voir la source même de ce progrès tarie par le goulot d'étranglement des cerveaux.

1.1.2. — Conséquences de l'expansion économique dans le plein emploi.

Rompant heureusement avec certains errements antérieurs, la France s'est installée depuis 1945 dans l'expansion, et son économie est en Europe une des seules à réaliser l'idéal de Beveridge : le plein emploi dans une société libre. Sa production industrielle vient de doubler en 10 ans, et son système de planification souple, joint aux perspectives démographiques, lui laisse entrevoir la continuation de cette haute conjoncture, puisque ses réserves de productivité semblent se reconstituer au fur et à mesure. Mais l'expansion paraît maintenant de moins en moins conditionnée par des questions matérielles, et liée au contraire aux problèmes psychologiques et humains : la vitesse de changement heurte les hommes et les structures qui n'y sont pas encore habitués.

L'expansion entraîne en effet de nouveaux besoins d'adaptation du personnel des entreprises :

- adaptation à la croissance chez les plus prospères,
- adaptation à la régression, donc reconversion dans quelques autres,
- adaptation au plein emploi, qui est une des causes de l'expansion,
- enfin promotion sociale, qui en est une conséquence.

a) ADAPTATION A LA CROISSANCE. — Celle-ci se traduit d'abord dans les dimensions : une entreprise comme I.B.M.-France double tous les 4 ou 5 ans. Chaque jour ou presque, nous apprenons qu'une société ouvre une nouvelle usine, souvent dans le cadre de l'aménagement nécessaire du territoire. La proportion de personnel nouveau par rapport à l'ancien va donc aussi en croissant, ce qui crée un facteur d'émulation et de dynamisme. Par ailleurs, de nombreuses sociétés sont amenées à se concentrer pour mieux lutter sur les marchés extérieurs par exemple. Nous avons vu tout récemment s'unir les Chantiers de France et ceux de la Gironde, les Aciéries de Saint-Etienne et Firminy, les Tréfileries et Laminoirs du Havre et la Compagnie Française des Métaux. Ces groupements amènent des changements de personnes, de méthodes, et le perfectionnement en commun est justement un excellent moyen de créer l'esprit nouveau nécessaire pour repartir sur des bases saines.

Les hommes qui ont ressenti les premiers le choc de cette nouvelle jeunesse de l'esprit sont naturellement les chefs d'entreprise. On a souvent même craint qu'ils ne se montrent incapables de rénover les structures, en particulier lors de la création du Marché Commun Européen. En fait, ils ont appris à s'adapter à la « mouvance » du monde actuel, et ils en ont tiré des leçons pour leurs entreprises et pour eux-mêmes. Comme le dit l'un d'entre eux, M. P. Baruzi (70), « Diriger est devenu une véritable profession... dans laquelle il faut se perfectionner, car ses règles sont mouvantes, pour être en mesure de l'exercer avec efficacité ».

Ils ont appris à relancer dans le circuit économique une bonne partie de leurs rentrées financières par l'investissement massif. Mais par là même, ils ont remodelé la physionomie de leur entreprise et le travail des moindres ouvriers. Dans les entreprises dites « labour saving », où l'investissement par homme et le coefficient de capital sont élevés, comme aux raffineries de sucre Saint-Louis à Marseille, l'ancien pousseur de wagons est maintenant responsable d'une machine de 700.000 F. A chaque fausse manœuvre, il perd 10.000 F, ce qui justifie amplement tous les efforts faits pour le perfectionner, à la fois pour qu'il exploite sa machine convenablement et pour qu'il augmente la productivité propre de son travail.

Ils ont également appris que leurs entreprises devraient se soumettre plus que par le passé aux goûts de la clientèle, et rejeter éventuellement un matériau ou une technique dans lesquels elles s'étaient acquies une notoriété. M. de Vogüé nous cite les industries chimiques ou certaines sociétés d'emballage spécialisées dans le fer-blanc et qui ont dû adapter leur main-d'œuvre successivement au carton puis au verre. Le service rendu à la consommation est le même, mais les vieux et nobles métiers sont atteints, et le travailleur doit beaucoup plus posséder une bonne formation générale et l'adaptabilité dont nous parlions, qu'une connaissance spécialisée et monolithique. « A une entreprise en expansion, dit M. P. Faure (71), il faut des hommes en expansion de connaissances et de responsabilités ».

On peut en déduire que ce sont les entreprises dont la croissance est la plus rapide qui ont le plus besoin de perfectionnement. C'est évident dans la mesure où, pour des industries plus stabilisées — mais y en a-t-il encore ? — l'enseignement technique de base, qui suit le mouvement avec du retard a pu s'adapter et produire des techniciens très valables. Encore faudrait-il tenir compte de son actuelle carence relative, due au défaut de locaux et de maîtres, et qui se

(70) *Travail et Méthodes*, janvier 1958.

(71) Conférence au C.N.P.F., 17 janvier 1957.

traduit dans le pays par un déficit dramatique de cadres et de spécialistes. Si donc les entreprises de tête se distinguent par un degré élevé d'investissement humain, la nécessité du perfectionnement ne saurait se limiter à elles. Avec M. Grimanelli (72), nous dirons que « ce sont les hommes qui ne suivent pas parce qu'un rythme élevé d'expansion économique implique des changements profonds dans leur métier, leur façon de vivre, aussi bien que dans leur famille et celle de leurs groupes sociaux. C'est pourquoi on en arrive à la conclusion que les vrais problèmes de l'expansion harmonieuse se situent au-delà des techniques économiques : ce sont des problèmes psychologiques, des problèmes d'information, d'enseignement, de formation, des problèmes politiques au sens le plus élevé du mot, des problèmes de civilisation ».

b) RECONVERSION. — Qui dit expansion dit croissance, mais croissance inégale de sorte que des entreprises sont constamment en régression relative, soit par insuffisance de leur productivité due à certains obstacles structurels, soit par désuétude de leur produit. Dans les deux cas il y a lieu à reconversion sur place, ou à transfert de population, ce qui est rare en France à cause de la viscosité géographique des travailleurs. Au sein d'une même entreprise également, les machines nouvelles rendent fréquemment désuètes certaines tâches, et « donnent la priorité aux travaux d'entretien, de surveillance, de réparation », comme dans les industries chimiques. Certains ouvriers ont alors à choisir entre l'adaptation à un métier nouveau et le départ.

Ces reconversions touchent encore toute la hiérarchie des usines, les changements de matériaux ou de procédés touchant plus les ingénieurs, et les changements de machines les exécutants. Lorsqu'il y a passage de la mine, par exemple, à une industrie manufacturière, la mutation bouleverse encore plus le style de vie en raison des traditions et du contexte social. Mais l'économie capitaliste est impitoyable : celui qui ne rend pas au maximum est condamné au dépérissement.

Les pouvoirs publics, et le Ministère du Travail en particulier, se sont depuis longtemps préoccupé de ce problème national : la Formation Professionnelle des Adultes (F.P.A.) est née en 1936, et de nombreux centres de reclassement et rééducation se sont créés dans les entreprises ou les régions (73). En 1954, le Fonds de Réadapt-

(72) Conférence au Comité National de l'Organisation Française (C.N.O.F.), le 2 juin 1961.

(73) La F.P.A. n'est pas du domaine du perfectionnement, mais de celui de la formation de base ou de la formation spécialisée. Mais le perfectionnement peut la préparer, la faciliter, et, plus tard, la compléter.

tation et de Reclassement de la Main-d'Œuvre est venu faciliter le financement des opérations de reconversion. M. P. Naville ajoute que « le Ministère du Travail va bien être obligé un jour ou l'autre de créer une Direction des Transferts, qui sera vite la plus importante ». La reconversion actuelle des repliés d'Algérie semble venir confirmer ce propos.

Nous avons déjà vu que, quand des métiers disparaissent (comme ceux d'ajusteur de fabrication, ou de riveur dans l'industrie aéronautique), c'est à la formation générale et à l'adaptabilité des hommes qu'il faut recourir pour déclencher l'effort de reconversion. D'autant plus que, lorsqu'on éteint pour la dernière fois le plus ancien des hauts-fourneaux par exemple, ce n'est pas par un haut-fourneau d'âge moyen qu'on va le remplacer, mais par le plus moderne qui soit. Le pas à franchir est donc souvent maximum, et l'adaptation d'autant plus difficile. Les seuls moyens de la faciliter restent du domaine de l'éducation :

- promouvoir une formation de base polyvalente, axée sur une assise plus large que celle d'un seul métier, et une culture générale qui donne à l'homme une autonomie suffisante pour s'orienter seul dans un monde de choix et de croisements difficiles. Un ingénieur de grande école n'a pas de peine à changer d'entreprise en cas de difficulté économique, car sa formation lui permet de voyager facilement et de s'adapter rapidement à un nouveau travail. Les mineurs d'Alès au contraire ont refusé de se transporter en Lorraine. Il ne devra plus en être ainsi du personnel subalterne dans l'avenir, car la mobilité sociale et professionnelle est une condition de l'expansion ;
- faute de cette polyvalence à l'origine, les entreprises doivent s'efforcer de la susciter chez leur personnel par le perfectionnement fonctionnel. Et que l'on ne dise pas qu'ainsi elles facilitent le départ de leur main-d'œuvre chez leurs concurrents car — nous y reviendrons dans le chapitre 2 — les hommes savent apprécier le caractère désintéressé des actions patronales, en même temps qu'ils ont tôt fait de juger sévèrement une politique qui tendrait à restreindre leur développement pour mieux les conserver et les dominer.

c) ADAPTATION AU PLEIN EMPLOI. — La situation de l'emploi joue un rôle certain sur le mode de perfectionnement choisi. En cas de sous-emploi, nous avons un marché d'acheteurs de travail, et la concurrence entre ouvriers pour trouver de l'embauche pousse ces derniers à se perfectionner par eux-mêmes où à l'université. L'entreprise, appliquant des méthodes de sélection sévères, embauche du

personnel immédiatement utilisable, et n'a pas besoin de veiller à son adaptation.

Au contraire, en période de plein emploi, nous avons un marché de vendeurs de travail, et le souci principal des entreprises est d'abord de s'assurer la main-d'œuvre quantitativement nécessaire. Elle est moins sévère sur la qualité, et se rattrape par le perfectionnement professionnel. Elle se fournit en cadres par une politique de promotion interne.

Naturellement, ce schéma est simplifié à l'extrême, et il faut tenir compte des situations locales de l'emploi, et du marché des différents niveaux de qualification, lequel peut présenter des distorsions notables. Selon une enquête menée en décembre 1961 par l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (U.I.M.M.), les industries affiliées à cette Union avaient immédiatement besoin de 28.000 personnes, dont :

- 37 % d'ouvriers professionnels,
- 17 % de dessinateurs et techniciens,
(soit 54 % ayant une formation poussée)
- 36 % d'ouvriers spécialisés,
- 10 % de manœuvres.

Or, les demandes d'emploi émanaient le plus souvent de personnel de formation insuffisante. Une entreprise possédant un excellent service de perfectionnement a donc une politique de recrutement largement facilitée.

Une période d'expansion se caractérisant par la grande mobilité des structures, les déséquilibres d'emploi sont donc très fréquents au niveau micro-économique, même si, dans l'ensemble de la nation, le nombre de chômeurs est minime, laissant supposer un équilibre global. Dans les années qui viennent, le marché du travail français va subir le contrecoup de la vague des jeunes nés après les années 1945. Malgré les efforts de l'Education nationale, leur formation sera imparfaite ; et il importe de leur préparer les structures d'accueil adéquates. Bien les encadrer, bien les adapter à leur rôle, sera une des conditions non seulement de la poursuite de la croissance harmonisée de l'économie, mais même de la paix civile, dont la promotion sociale représente un élément important.

d) LA PROMOTION SOCIALE. — L'expansion entraîne la distribution de salaires de plus en plus substantiels, donc partout une élévation du pouvoir d'achat et du niveau de vie. Les besoins primaires et secondaires étant à peu près satisfaits, l'ouvrier cherche à « s'embourgeoiser » en se créant des besoins d'instruction d'une part,

de prestige, de promotion de l'autre. Les gens lisent, s'ouvrent aux informations par les techniques audio-visuelles infiniment plus que leurs parents, au point que l'on a pu dire que si un travailleur d'il y a vingt ans sortait d'une mystérieuse retraite comme Rip Van Winkle et considérerait un de ses homologues d'aujourd'hui, il le prendrait au moins pour un chef d'atelier de son époque !

Or cette promotion ne peut être réservée à une élite, comme celle qui peut suivre les cours de promotion professionnelle ou de promotion supérieure du travail. Des préoccupations de justice sociale et de politique générale commandent d'asseoir le perfectionnement des meilleurs sur le perfectionnement de l'ensemble de la masse, la promotion collective (74), Faute de quoi on renforcerait la scission entre une classe de travailleurs formés et intégrés, et une classe de « parias » définitivement aliénés par le déterminisme social. Dans leur enquête sur « l'ouvrier d'aujourd'hui » (75), J. Lignon et A. Andrieux nous citent cette remarque désespérée d'un laissé-pour-compte du développement humain : « Dans la boîte, on n'apprend plus rien, la vie est finie ».

Car dans tout processus de développement, ce qui compte, c'est le début, l'essor, le « take off » comme disent les Anglo-saxons. L'entreprise ne doit donc pas attendre que l'élévation du niveau de vie, des conditions de logement, l'augmentation des heures de loisir, poussent naturellement chacun à se perfectionner par lui-même. Elle peut et elle doit amorcer le mouvement, notamment pour les plus défavorisés. De même que par le confort de ses ateliers ou bureaux, elle pousse les travailleurs à réclamer chez eux toujours plus de confort, de même par le perfectionnement systématique, elle doit créer des modèles de développement qui serviront de stimulants, à l'effort individuel, dès que les conditions matérielles de celui-ci seront remplies. A la volonté de mieux-être, elle doit ajouter chez tous la volonté de « plus-être » (76). En fournissant ainsi des modèles éducatifs qui permettront à la masse de franchir les seuils culturels qui la séparait du groupe dirigeant, elle entretiendra sa propre expansion, en même temps qu'elle fera — et c'est l'honneur de certains chefs d'entreprise de le revendiquer — œuvre de civilisation.

(74) La loi du 31 juillet 1959 sur la Promotion sociale disait déjà : « sont mis à la disposition des travailleurs en vue de leur promotion, des moyens de formation et de perfectionnement... ». La loi du 29 décembre 1959 trace les grandes lignes d'une promotion sociale collective dans l'industrie et le commerce. Le rapport de M. Aumonier, adopté par le Conseil économique le 21 février 1962, insiste sur la nécessité nationale de cette promotion collective.

(75) Marcel RIVIÈRE et Cie.

(76) H. CHATEAU, *L'entreprise et le concept d'expansion*.

A ce point de notre étude, nous pouvons formuler une remarque sur le sujet choisi : à propos du perfectionnement, c'est de toute la politique du personnel dans l'industrie, et même de la politique générale, que nous aurons à parler. Une action de perfectionnement ne peut être isolée de ses prolongements sur les attributions des personnes, la politique de promotion, les styles de commandement, l'information, les communications, la consultation et l'intéressement du personnel, et l'on doit considérer qu'elle suscite des besoins à son tour. Inversement, l'accélération du progrès technique et l'expansion commandent un changement d'attitude des adultes devant leur travail. Ce changement se réalisera de toutes manières, dans le calme ou le bouleversement. Tous les éléments cités de la politique de la direction peuvent y contribuer, et il est même probable qu'ils ne seront efficaces que si l'on agit sur de nombreux éléments d'une manière coordonnée. Mais le perfectionnement, conçu comme un ensemble de moyens pédagogiques systématisés dans l'entreprise, nous paraît le levier le plus adéquat pour hâter ces changements de toutes façons nécessaires. Il se distingue de la promotion sociale par sa limitation au sein de l'entreprise (ou de ses sous-traitants définis plus haut) et à son initiative, ses moyens collectifs, et l'incertitude de sa sanction. On peut dire que la promotion sociale et le perfectionnement interne ont une action réciproque de stimulation (77).

Nous allons maintenant continuer l'étude des besoins de développement des aptitudes et capacités par les progrès d'organisation et de structure, parfois plus rapides que ceux des machines, et non moins déterminants (78).

1.1.3. — Conséquences des progrès de l'organisation.

Le progrès technique et l'expansion agissent directement sur la manière d'organiser, ou de réorganiser, c'est-à-dire de disposer méthodiquement les éléments de l'entreprise et du travail de production. Cette action peut se produire avec un certain retard, mais elle doit survenir si l'on veut éviter la sclérose. Elle est conçue par les cadres, et son application soulève chez d'autres cadres et chez les exécutants de nouvelles difficultés d'adaptation, auxquelles s'ajoutent des difficultés d'adhésion. En effet, si le progrès technique

(77) V. R. VATIER, *opus cité*.

(78) V. R. GOETZ, « Promotion sociale et administration des entreprises », *Revue de l'Enseignement Supérieur*, n° 4, 1961. M. Goetz distingue la technique (ex. : les machines) des techniques, ou moyens d'organisation méthodiques, qui sont stimulés par les progrès de la première. « Il existe un processus cumulatif des machines et des techniques ».

ou la croissance sont parfois difficiles à assimiler et à suivre, ils ne sont contestés par personne et aucune alternative ne leur est opposable. Au contraire, toute organisation nouvelle est un acte politique, qui ne s'impose pas forcément à tous d'avance, et ne prouve son bien-fondé que par son efficacité. La dimension psychologique, qui sera prédominante dans la section 1.2., doit donc commencer à apparaître ici.

Parmi les multiples manifestations des progrès structurels de l'entreprise, nous en retiendrons trois qui vont renforcer l'appel au développement des hommes, et des cadres en particulier :

- l'organisation scientifique et la simplification du travail,
- le travail en équipe,
- la promotion des fonctions à tous les niveaux.

a) L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE ET LA SIMPLIFICATION DU TRAVAIL. —

Nous avons déjà parlé de l'O.S.T. au temps de Taylor. Aujourd'hui, d'après M. Fourastié (79), « elle est en pleine révolution : sa base est d'offrir à chaque travailleur l'initiative des activités pour lesquelles il est bien doué, et de le décharger des tâches où il est quelconque ». On voit que le facteur humain tend à être rétabli dans toutes ses prérogatives et que les ouvriers ne sont plus considérés comme interchangeable. Pour que ces capacités s'emboîtent correctement avec celles nécessaires à l'exécution des tâches de l'entreprise (80), pour que l'homme redevienne « sujet et non objet de rationalisation » (81), le perfectionnement est nécessaire.

De plus, les problèmes d'organisation sont fréquemment résolus par des organisateurs professionnels apportant dans l'entreprise leur œil neuf. Pour préparer leur intervention, comme pour lui donner un prolongement valable, un service de perfectionnement est nécessaire, car les plus belles techniques n'ont pas de prise sur un groupement où l'état d'esprit n'est pas bien orienté vers leur emploi.

Citons-en un exemple : que nous prenions les problèmes de simplification du travail ou ceux de sécurité, l'action est à mener sur deux plans :

- au plan de l'organisation proprement dite, par une équipe d'experts fonctionnels qui effectue les études longues et importantes et prête son assistance spécialisée à tous ;
- au plan de la formation et du perfectionnement, où souvent la même équipe forme les cadres et la maîtrise de la hiérarchie aux méthodes élémentaires de simplification du travail et de sécurité, et en diffuse l'esprit. Ces techniques deviennent

(79) *Opus cité*, p. 183.

(80) V. notre schéma de l'introduction 2).

(81) G. FRIEDMANN, *opus cité*.

ainsi l'apanage de tous, et les organisateurs sont mués en formateurs.

L'organisation moderne a également largement débouché sur le domaine administratif, dont nous verrons qu'il accroît son importance, et même sur celui autrefois réservé au travail personnel du dirigeant. Qui oserait prétendre que l'amélioration de celui-ci relève de la simple technique ? Autant remplacer l'organisateur par un vendeur de meubles à tiroirs ou de dictaphones perfectionnés ! De nombreuses entreprises abordent le problème par le perfectionnement en groupe, lequel permet une meilleure adhésion, en même temps qu'il atteint non pas un homme seul, fut-il le président-directeur-général, mais une équipe de travail tout entière, ce qui représente une absolue nécessité.

b) LE TRAVAIL EN EQUIPE. — La ramification des connaissances s'est tellement accrue de nos jours qu'il n'est plus concevable d'en embrasser l'ensemble : il n'y aura plus de Léonard de Vinci. Les chercheurs ne peuvent faire des découvertes qu'en groupe, et le Prix Nobel couronne en général une équipe. De même dans l'industrie, le chef est de moins en moins un propriétaire ou un homme supérieurement doué, mais au contraire celui qui, au sein d'une équipe coordonnée, sait le mieux définir des objectifs clairs et mobiliser les autres dans leur poursuite harmonieuse. Le rapport Rueff-Armand s'exprime avec netteté : « Désormais rien d'important ne sera fait sans l'union de tous dans ce travail d'équipe qui est devenu la règle ».

Si notre enseignement individualiste et compétitif nous a souvent fort mal préparé à ce travail, les résultats des recherches de la sociologie américaine auraient pu nous alerter : à la place de l'ancienne notion de chef-né, apte à commander n'importe quel type d'hommes, s'est imposée progressivement celle du « leader », chef apte à coordonner le travail d'une équipe déterminée, à en être l'âme, l'animateur. On pourrait concevoir un système où les chefs désignés pour une nouvelle fonction arriveraient avec un « état-major » pré-constitué, qui ne rencontrerait que des problèmes de technique, à l'exclusion des problèmes de relations. Dans la pratique, le chef aura plus souvent des collaborateurs imposés, et il lui appartiendra de transformer de brillantes individualités faisant autorité dans leur domaine (technique, commercial, financier par exemple) en une équipe de direction, une « synergie » apte à utiliser ses complémentarités au lieu de développer ses antagonismes (82).

(82) V. aussi A. LE GALL, *Psychosociologie des entreprises*, Editions Sociales Françaises, 1958 : « Il ne suffit pas, pour qu'un groupe travaille bien, d'agglomérer les compétences techniques ».

Car l'ennemie rencontrée ici, et à tous les carrefours de la civilisation, est la spécialisation. Maladie infantile de la formation, elle est cependant nécessaire, au moins aux niveaux moyens et inférieurs, pour appréhender une réalité complexe ; mais elle détruit la sociabilité et introduit des cloisonnements néfastes pour les communications entre hommes. Le jargon technique en est un exemple flagrant. Elle introduit des œillères au point que les spécialistes, et ceux de l'organisation et du perfectionnement n'échappent pas toujours à la règle, ne voient qu'à travers le filtre de leur domaine, et ne parviennent pas à le situer dans l'ensemble, ce qui est pourtant, selon A. Siegfried, la marque de tout esprit cultivé. Au fur et à mesure que les cadres ou agents de maîtrise atteignent un niveau supérieur, il faut donc les « déspecialiser », ou les banaliser, non pas en leur enlevant des connaissances, mais en leur apportant de nouveaux éclairages en même temps qu'un élargissement de leur domaine.

Nous étudierons plus loin les procédés de perfectionnement qui existent en la matière : l'entraînement à la pratique et à la direction des réunions s'impose, si l'on veut que l'entreprise puisse répondre à ses problèmes par la constitution de groupes de travail « ad hoc », où les différentes spécialités seront représentées, non pour être défendues, mais pour construire ensemble. Toutes les techniques d'entraînement à l'expression orale et écrite doivent également être développées. Chaque chef doit apprendre à mieux manier sa langue, à mettre en valeur l'essentiel, à faire la synthèse de ce qu'il apporte aux autres, pour constituer non pas une barrière, mais un point d'appui, qui permettra l'édification d'une décision rationnelle. La promotion de chaque individu dans les fonctions qu'il exerce est à ce prix.

c) LA PROMOTION DES FONCTIONS. — C'est probablement le phénomène le plus important des progrès d'organisation des entreprises modernes. Selon P. Drucker (83), la nouvelle technologie née de l'automatisation envisage « d'élever au grade supérieur l'ensemble du personnel : l'opérateur semi-spécialisé deviendra l'ouvrier d'entretien plus qualifié, l'ouvrier qualifié deviendra agent technique », le jeune technicien ingénieur. Au lieu de se demander : « Combien pouvons-nous payer de gens de tel niveau d'instruction ? », on dira : « Combien de personnes non instruites pouvons-nous nous permettre d'avoir ? ».

Au niveau de la direction générale, il n'est évidemment pas question de « grade supérieur », mais les chefs d'entreprise les plus

(83) *Opus cité.*

éclairés, et ceux que nous avons déjà cités en particulier, sont unanimes pour reconnaître que l'on exige des dirigeants de plus en plus capables. D'abord parce beaucoup d'entreprises croissent en dimension, et que l'on ne dirige pas une affaire de 1.000 personnes comme une de 200, ce qu'elle était peut-être il y a quinze ans quand le président actuel a pris les rênes. Ensuite parce que l'insertion plus complète de chaque secteur économique dans le Plan national, la connaissance meilleure des marchés, en particulier ceux de l'étranger, le développement des multiples instruments de prévision, rendent la décision, acte crucial du chef, plus difficile. Là où le bon sens d'autrefois, allié à un dynamisme commercial de bon aloi, suffisait, il faut aujourd'hui des connaissances plus complètes et surtout ce que Lyautey appelait « la technique des idées générales », pour dominer et utiliser de nombreux services fonctionnels. La naissance récente de la fonction « d'économiste d'entreprise » nous montre le chemin parcouru en la matière.

Parmi les réponses à ce besoin, figurent le développement de l'esprit d'analyse et de synthèse, et l'entraînement aux méthodes scientifiques, à la méthodologie. P. Drucker (84) nous donne encore ici la bonne clé : « pour simplifier les tâches du directeur de demain, il n'y a qu'un seul moyen : convertir en système et en méthode ce qui a été fait jusqu'ici par tâtonnement ou par intuition, ramener à des principes et à des concepts ce qui était laissé à l'expérience et à l'empirisme, substituer un schéma logique et cohérent à la reconnaissance fortuite des événements ». On ne saurait aller plus loin dans l'apologie de la systématisation. Il est temps pour les chefs de s'entraîner au « decision-making » et à l'étude de problème, pour être mieux prêts à dominer la systématisation de l'avenir, celle où nous conduit tout droit la recherche opérationnelle, celle de l'ordinateur et de la machine à prendre les décisions.

Au niveau des cadres, de plus en plus nombreux dans l'entreprise (85), la promotion des fonctions est obtenue par la décentralisation et la délégation de pouvoirs. Dans une récente communication à l'Académie des Sciences morales et politiques, M. J. Milhaud déclare que la délégation, « cette liberté non de faire ce qu'on veut, mais de vouloir ce qu'on fait, exige un perfectionnement adéquat et de ceux qui doivent déléguer, et de ceux à qui un pouvoir de gestion nouveau est délégué ». Ainsi dans l'organigramme, ce sont les échelons inférieurs qui s'alourdissent en attributions, et la

(84) *Opus cité.*

(85) Dans les Charbonnages on trouve encore un taux de 1,4 % d'ingénieurs. Dans la chimie, 4,2 %. A l'usine atomique de Marcoule, 10 % !

décision se rapproche du point où naissent les problèmes, donc devient plus rapide et plus pertinente (86).

Cet organigramme lui-même ne doit pas être figé, mais devenir dynamique, La « programmation » systématique des promotions parfois cinq ans à l'avance, atteint un double but :

- la continuité est assurée, car le perfectionnement du « dauphin » peut être mené à bien, à temps, avant qu'une succession soit ouverte ;
- chaque cadre voit s'ouvrir devant lui un développement de carrière qui le stimule dans ses progrès individuels et son adaptation à l'entreprise. En France les sociétés de pétroles (Esso Standard et Shell en particulier) ont mis au point une telle politique prévisionnelle, par des plans de formation et de perfectionnement des cadres de tous niveaux, soigneusement entretenus et discutés avec le concours des intéressés.

Enfin, un troisième niveau de promotion apparaît : celui des agents administratifs et fonctionnels, qui tendent à se multiplier. De même que dans la société globale le secteur tertiaire s'accroît, de même dans l'entreprise le « coefficient d'administration » concrétisé par exemple par le rapport du nombre d'employés et cadres au nombre des ouvriers de la production, est en augmentation constante à mesure que se développe le secteur tertiaire « intra-industriel » (87). Dans la branche électricité-radio par exemple, les effectifs de cadres et d'employés ont augmenté de près de 20 % de 1957 à 1960, alors que les effectifs ouvriers ne progressaient que de 7 %. L'emprise de la réflexion humaine sur les phénomènes économiques conduit normalement à accroître les mesures de conception et de préparation d'une part, de contrôle d'autre part, au détriment des opérations de fabrication, donc à développer les bureaux d'études, de méthodes, de gestion budgétaire, d'études de marchés, de gestion du personnel, de contrôle de qualité.

Si l'on n'y prend pas garde, cette bureaucratisation risque d'augmenter la distance psychologique et sociale entre les catégories nouvelles de techniciens de bureau à col blanc, et les travailleurs manuels. D'où un nouvel effort nécessaire à la fois pour former et perfectionner ces nombreux agents administratifs souvent issus de la base — et ici encore les méthodes de perfectionnement en groupe existent et donnent des résultats — et aussi pour expliquer

(86) V. les développements de M. Iboux sur la décentralisation aux Etats-Unis, *Structures et niveaux décisionnels dans les grandes firmes américaines*, Thèse, Paris, 1959.

(87) V. R. GOETZ, Cours cité, *Etude sur les employés*, dans laquelle l'auteur examine les causes de cette extension.

leur travail à ceux qui de bonne foi, dans les ateliers, pensent que les fonctionnels sont des parasites. Nous en revenons aux mêmes thèmes : « décloisonner », créer des équipes, assurer de bonnes communications, relever le défi de la complexité. Tout ceci ne se fait pas tout seul, l'outil du perfectionnement y est de bonne coupe.

Nous ne traiterons pas le niveau des exécutants, sauf pour rappeler que le manoeuvre, travailleur de base du XIX^e siècle, est aujourd'hui en voie de disparition. Il y a donc promotion des fonctions au sein même de la pyramide hiérarchique, et c'est chaque degré qui tend à monter vers le supérieur.

Ainsi, à tous les niveaux, une organisation plus élaborée vient imposer aux hommes un meilleur emploi, nous allions dire un plein-emploi, de leur intelligence. Même si leur formation avait été parfaitement adaptée au début, ils seraient fatalement en retard s'ils ne cherchaient à progresser encore. Et c'est peut-être une caractéristique de ces années 1960 : le développement des hommes n'est plus conçu comme un luxe ou un effet de la bonne volonté du patronat, il est, comme dit L. Armand (88), « une opération survie », la condition même de l'existence de la libre entreprise.

L'assurer, c'est exercer un service comparable à celui de l'entretien du matériel. Comme celui-ci, les hommes s'usent à une vitesse parfois inquiétante. Il ne faut pas attendre leur « écrouissage » ou leur dégradation pour entreprendre des visites systématiques préventives et des opérations de reconstitution de leur potentiel. Leur importance comme capital est primordiale. Carnegie disait déjà « Si je devais perdre toutes mes ressources matérielles, je me fais fort de redevenir millionnaire en cinq ans, à condition de conserver mes collaborateurs ». Il est donc indispensable d'avoir un véritable service « Entretien du personnel », de généraliser et de systématiser le perfectionnement.

Pour conclure cette section, nous voudrions revenir sur les domaines où il y a lieu de perfectionner les hommes, domaines entrevus ça et là comme réponses possibles aux effets du progrès technique, de l'expansion économique, et de l'amélioration de l'organisation. Le perfectionnement est en effet une action pédagogique qui doit se traduire par des programmes concrets. On pourrait par paradoxe dire que ces programmes sont au fond de peu d'importance : l'essentiel est que les hommes soient réunis pour se développer ensemble, et le support de ce développement est secondaire. Cependant, on augmente le rendement de l'action éducative en choisissant un sup-

(88) *Opus cité.*

port adéquat. Nous en distinguerons quatre types principaux, à contenu culturel croissant :

1) LE PERFECTIONNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL, celui qu'impose la rapide désuétude des connaissances et des savoir-faire, celui qui mérite le plus le nom de « recyclage », car on revient, en fait à la formation de base. Il devra moins viser à l'accumulation de connaissances technologiques qu'à l'acquisition de méthodes d'attaque des problèmes : approfondissement des principes de fonctionnement des appareils ou installations, recherche des bases mathématiques des phénomènes physiques, acquisition de l'esprit d'amélioration ou de sécurité. Enfin, il devra toujours élargir le point de vue du spécialiste en lui ouvrant au besoin le domaine d'autres spécialités. La brassage des hommes dans l'enseignement actif en groupe constitue pour cela une méthode éprouvée.

2) LE PERFECTIONNEMENT ÉCONOMIQUE OU DE GESTION. Il répond aux problèmes de promotion des fonctions et de développement des services fonctionnels de l'entreprise, dont il permet une bonne utilisation. Par la connaissance des structures internes, ainsi que de celles du milieu économique plus large et de ses lois, il prépare une meilleure participation des hommes. Nous y avons joint l'organisation et la simplification du travail qui donnent des techniques d'augmentation de la productivité.

3) LE PERFECTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE OU EN RELATIONS HUMAINES, répond aux nécessités du travail en équipe, de la formation des subordonnés, et de l'adaptation mutuelle des spécialistes. Il est imposé par le progrès humain plus que par le progrès technique. Sa nécessité apparaît déjà moins pour le chef d'entreprise simplement soucieux du rendement, car son bénéfice va plus à l'individu qu'au groupe social. En outre, c'est le plus difficile à assurer car il demande non plus des conférenciers, mais des animateurs, à la fois entraînés aux méthodes actives et aux techniques psychosociologiques, et au courant des problèmes de l'entreprise. La réussite dans ce domaine privilégié est souvent le critère de la réussite d'une politique globale de perfectionnement.

4) LE PERFECTIONNEMENT CULTUREL se propose de faciliter l'adaptation des hommes à l'expansion et à la promotion sociale. C'est l'aboutissement de l'action désintéressée du patronat, car le bénéfice en est presque exclusivement individuel. Il peut facilement être fait à l'extérieur de l'entreprise, car c'est une œuvre d'éducation et d'humanisme. Mais l'humanisme est parfois nécessaire, non seulement pour « aérer » les techniques, mais pour les mieux comprendre, et

TABLEAU DES DOMAINES DE PERFECTIONNEMENT DANS L'ENTREPRISE

	Perfectionnement technique et professionnel	Perfectionnement économique	Perfectionnement psychologique	Perfectionnement culturel
CHEFS D'ENTREPRISE	Actualité scientifique et technologique. Visites d'autres entreprises, centres de recherche... en France et à l'étranger.	Sciences économiques. Structures de l'entreprise. Syndicalisme. Problèmes juridiques et politiques. Gestion budgétaire. Etudes de marchés. Recherche opérationnelle, jeux d'entreprise.	Psychologie sociale. Sociologie. Amélioration du travail personnel. Conduite des réunions. Conduite des entretiens. Jeu de rôle. Etude de cas. Relations publiques. Philosophie du commandement. La santé des responsables.	Méthodologie. Grands sujets d'actualité : littérature, histoire, philosophie. Art oratoire. Sémantique. Documentation. Productivité de la lecture. « Créativité ».
CADRES	Actualité scientifique et technologique, ex : électromécaniques modernes, biologie. Approfondissement et mise à jour des spécialités. Contrôle de fabrication. Sécurité.	Sciences économiques. Structures de l'entreprise. Statistique. Organisation du travail, étude des temps et mouvements. Simplification du travail. Gestion budgétaire. Compétibilité. Etudes de marchés. Recherche opérationnelle, simulation.	Psychologie sociale. Sociologie du travail. Amélioration du travail personnel. Conduite des réunions. Conduite des entretiens. Jeu de rôle. Etudes de cas. Pédagogie industrielle. Caractérologie. Problèmes de personnel.	Méthodologie. Grands sujets d'actualité. Techniques d'expression, sémantique, langues. Documentation. Productivité de la lecture. Art de dicter. « Créativité ». Critique des sciences.
MAÎTRES	Visites d'usines, centres de recherche... Approfondissement et mise à jour des spécialités. Technologie générale. Histoire des techniques. Mathématiques. Physique. Sécurité du travail.	Organisation scientifique du travail, étude des temps et mouvements. Simplification du travail. Gestion. Méthodes. Planings. Contrôle de qualité. Notions sur la gestion budgétaire, l'entreprise économique et financière. Legislation sociale.	Sociologie du travail. Rapports humains dans l'entreprise. Problèmes de personnel. Art d'instruire (T.W.I.). Art de commander (T.W.I.). Conduite des réunions d'atelier. Art de convaincre. Manière de noter.	Expression écrite et orale. Entraînement mental (apprendre à penser). Documentation.
OUVRIERS EMPLOYÉS	Histoire des techniques. Elargissement du travail. Sécurité. Sténo-dactylo (employés).	Simplification du travail. Langage de la gestion (prix de revient, investissements). Connaissance de l'entreprise. Syndicalisme, relations industrielles. Legislation sociale.	Comment apprécier ses possibilités. Analyse du milieu. Comment transmettre ce que l'on sait (T.W.I.).	Expression écrite et orale, manière d'écrire une lettre, de remplir un imprimé, téléphoner... Education populaire, clubs de lecture, ciné-clubs. Documentation élémentaire.

il est aussi un instrument de libération de l'homme. Ainsi nous refermons le cycle : le perfectionnement professionnel, éclairé par cet enseignement de culture, sera moins desséchant et prendra sa juste place dans la recherche de la vérité universelle (89).

Dans le tableau de la page ci-contre, nous présentons quelques programmes classés suivant ces quatre domaines. Ils ont été choisis parmi ceux que les grandes entreprises utilisent le plus fréquemment en vue de combler les besoins indiqués, de sorte que chaque programme d'entreprise en est, si l'on peut dire, un extrait. Ils sont aussi classés horizontalement par niveau hiérarchique. Non que le perfectionnement soit différent dans son principe suivant ces niveaux, mais parce que le point de départ n'est pas le même. On pourrait faire d'utiles comparaisons avec la formation de base donnée dans les écoles de maîtrise par exemple, ou les Instituts d'Administration des entreprises pour les dirigeants et les cadres.

On peut commencer par où l'on voudra : la faim de perfectionnement viendra vite, et les stagiaires sauront bien trouver des domaines neufs où ils auront besoin de quelque connaissance. A condition toutefois que leurs esprits soient préparés à cet effort, que leurs attentes soient positives et qu'il ne subsiste plus de barrières inhibant leur participation. C'est le commencement qui est difficile, si le vouloir fait défaut. Dans la section suivante, nous allons aborder le problème de ce vouloir, et de sa dimension psychologique.

1.2. — LES BESOINS DE DEVELOPPEMENT DES MOTIVATIONS : VERS L'ENTREPRISE DE PARTICIPATION DES HOMMES (90)

En disant participation, nous rejetons un mot qui a été longtemps et reste parfois à la mode dans l'entreprise : celui d'intégration. Il s'agissait, ou il s'agit encore d'amener le personnel — à tous les niveaux, mais particulièrement à celui des travailleurs de la base — à donner toutes ses forces vives, non pas seulement physiques, mais intellectuelles et même affectives, pour la réalisation des objectifs

(89) On lira avec intérêt les développements de M. P. Demarne sur ce sujet. Thèse citée, à paraître.

(90) V. note (12). La motivation au perfectionnement, dont il sera question dans cette section, est une motivation propre à l'homme évolué de nos sociétés industrielles. La développer, c'est sensibiliser l'individu ou le groupe, l'activer, le stimuler,

— soit en lui inculquant des mobiles rationnels et externes,

— soit en le faisant prendre conscience de ses mobiles internes, innés ou irrationnels, qui sont provisoirement détournés de l'objet qu'est le perfectionnement de sa personne au sein de l'entreprise.

Dans les deux cas, nous verrons qu'il s'agit non seulement d'un préalable indispensable, mais déjà de perfectionnement proprement dit.

de l'entreprise. C'est l'antithèse de l'aliénation marxiste. Le danger est grand, car il s'agit de savoir qui définit ces objectifs. S'ils sont fixés unilatéralement par le patronat, comme cela reste le cas dans notre type de capitalisme, l'intégration risque ou bien de conduire à un conditionnement des esprits ou bien de se heurter aux structures. La propension au perfectionnement, nécessaire pour obtenir cette mobilisation de l'énergie des hommes, ne s'obtient pas de force, mais au contraire est en corrélation directe avec le degré d'initiative, de participation ou de coparticipation, en un mot de liberté.

C'est pourquoi nous pensons que conduire les hommes à vouloir se perfectionner les conduit aussi à vouloir tout court, et à exprimer leur volonté dans des organismes de cogestion. Ce lien entre les motivations et les structures ne signifie d'ailleurs pas qu'il faille abolir le système actuel pour le remplacer par un système radicalement différent. Une évolution progressive vers la participation des hommes reste à notre avis possible et souhaitable. Elle rencontre cependant des obstacles redoutables à tous les niveaux : ouvriers, maîtrise, cadres. Pour les étudier, nous nous attacherons particulièrement à deux de ces niveaux :

- celui des travailleurs, où, malgré le respect du règlement, les forces productives sont sous-employées, les hommes s'appliquant à restreindre volontairement leur rendement par désaccord sur les buts fondamentaux et refus de s'engager à fond dans l'œuvre commune ;
- celui des cadres, où, malgré une intégration qui croît en général avec les responsabilités exercées, un défaut d'harmonie, conscient ou inconscient, entre les objectifs acceptés et les attitudes réelles, conduit souvent à une forme plus pernicieuse de sous-emploi : l'absence de rayonnement et le repli dans la routine.

La maîtrise, le plus souvent de bonne volonté, rencontre ces deux obstacles à un degré moindre, et c'est pourquoi nous ne traiterons pas son problème dans cette section, nous réservant d'y revenir ultérieurement.

1.2.1. — L'obstacle de la restriction de rendement des travailleurs (91).

a) SES MANIFESTATIONS. — Elles sont difficiles à mesurer, car aucune des deux parties n'a intérêt à trop en faire état. Pour les patrons, cette restriction volontaire révèle le mauvais climat qui règne

(91) Le mot « restriction de rendement » que nous adoptons ici a été largement employé par G. FRIEDMANN, V. *opus cité*.

dans leur entreprise et l'échec de leurs efforts, même sur le plan économique. Pour les syndicats ouvriers, elle apporte la preuve qu'il existe une marge de productivité largement inexploitée, ce qui peut pousser la direction des entreprises à prendre des mesures estimées dangereuses pour les travailleurs : refus d'augmentations de salaires, relèvement des normes, accélération des cadences, licenciements de personnel...

Après l'introduction du Taylorisme en Allemagne en 1910, Max Weber constatait ce phénomène de « freinage », et distinguait déjà ses deux aspects :

- freinage conscient et intentionnel, lié à la solidarité ouvrière,
- freinage involontaire, affectif, fonction des relations avec la direction.

Aux Etats-Unis, de grandes enquêtes furent entreprises comme celle de Hoover sur « le gaspillage dans l'industrie », ou de Whitehead sur « the industrial worker » : elles mettaient en valeur les gros écart de rendement individuel, même au sein d'un milieu homogène et pour une tâche semblable. Les ouvriers s'efforçaient également de ne jamais « cafarder » un camarade fautif, et même le personnel chargé du contrôle mettait son point d'honneur à ne pas faire de zèle.

L'introduction du salaire basé sur la productivité individuelle, ou salaire aux pièces, est venu corroborer ces résultats. Dans une étude plus récente, D. Roy et Dalton (92) distinguent trois types de réactions ouvrières à ce système :

- le fort rendement, atteint par 5 à 10 % d'hommes doués qui se prennent au jeu, mais veillent cependant à ne pas dépasser un certain palier, par influence de leurs camarades qui font pression sur eux au nom de la solidarité, et crainte de voir la direction relever les normes ;
- le rendement très faible obtenu par 20 à 25 % des travailleurs pour qui la norme paraît trop élevée, hors de leur portée, et qui se calent donc sur le salaire minimum avec une arrière-pensée : obtenir l'abaissement de la norme fixée trop haut. C'est la réaction à contresens de l'effet recherché ;
- le rendement moyen chez la masse (65 à 75 %) avec de forts écarts suivant les périodes, en particulier entre celles où les hommes ont des besoins financiers pressants, et celles où ceux-ci sont plus réduits (effet de revenu).

(92) V. J. MAISONNEUVE, *Cours de psychologie sociale*, I.A.E., 1961-1962.

Il est caractéristique de constater que, dans ces trois catégories, la restriction de rendement est partout présente à des degrés divers.

En France, F. Simiand (93), après ses études sur les mineurs des bassins du Nord et du Pas-de-Calais, prétendait que l'ouvrier travaillait jusqu'à ce que la désutilité de son travail soit égale à sa pénibilité. Il exprimait ce raisonnement marginaliste par la succession des priorités suivantes : le mineur cherche :

- 1) à ne pas laisser baisser son salaire (loi de la résistance des revenus nominaux à la baisse),
- 2) à ne pas augmenter son effort (restriction de rendement),
- 3) à augmenter son salaire,
- 4) à diminuer son effort.

De son côté, Hyacinthe Dubreuil avoue que « partout où il n'est pas poussé par quelque mobile intérieur, l'ouvrier a pour attitude instinctive de rester aux limites de la lenteur qu'il croit pouvoir conserver sans risques ». Mais lorsque les employeurs réagissent par une organisation tendant à accrocher le salaire systématiquement à la productivité de l'ouvrier, c'est-à-dire à la production par unité de temps, ils rencontrent une opposition irréductible — et parfois justifiée — aux cadences « infernales » et à la rupture de la solidarité ouvrière.

Nous citerons un exemple anecdotique de cette régulation de la productivité : il s'agit de jeunes ouvrières ramassant des aiguilles tombées à terre dans une usine. Payées au temps, elles ramassaient une moyenne de 96 douzaines chacune par jour. On offre de les payer aux pièces : la production tombe à 75 douzaines, car le mobile financier n'est pas stimulant pour des jeunes filles laissant le plus souvent leur salaire à leurs parents. On leur propose alors le marché suivant : après 100 douzaines ramassées, elles pourront rentrer chez elles. De 8 heures, le temps de travail passe à 2 h. 30 ! On avait trouvé le vrai mobile : la liberté.

« De ce mauvais vouloir, ou plus exactement de ce non-vouloir, écrit P. Bigo, les répercussions sont incalculables. Il joue comme le plus efficace des freins à la production. Toute une série d'indices et de confidences permettent d'affirmer que dans beaucoup d'usines on pourrait exécuter en 4 ou 5 heures les tâches qui sont accomplies en une journée de 8 ou 9 heures. » Les spécialistes chargés de mission aux Etats-Unis pour découvrir le « secret » de la productivité américaine, ont dû se pencher sur cette question et reconnaître avec P. Drucker (94) que « la ressource humaine est, de toutes les

(93) V. *Le salaire, l'évolution sociale et la monnaie*.

(94) *Opus cité*.

ressources confiées à l'homme, la plus productive, la plus souple, la plus riche en possibilités ». Il s'agissait donc de remonter aux causes de la restriction de rendement, pour discerner sur quelles variables on pouvait agir.

b) SES CAUSES. — En France, elles sont largement dominées par les souvenirs historiques des luttes ouvrières des XIX^e et XX^e siècles. Souvent eux-mêmes fils d'ouvriers, les hommes qui ont occupé les usines en 1936 ont du mal à mettre au service du patronat toutes leurs forces, et surtout celles qui restent libres, celles qu'aucune règle contrôlable ne peut les obliger à engager, les forces psychologiques et morales. Leur santé leur apparaît comme un bien à défendre ; ils ne veulent pas perdre leur force de travail et être usés avant l'âge, comme ils ont vu parfois tant de leurs parents ou grands-parents l'être. Même si, depuis cette époque, leur situation matérielle s'est améliorée, et si le travail est apparu comme une *modus vivendi*, ils en gardent une inhibition presque inconsciente.

Lors d'une enquête effectuée en 1951 sur 8.000 ouvriers par M. N. Pouderoux (95), les facteurs qui conditionnent le moral dans l'entreprise ont été ainsi classés par les intéressés :

- 1) salaires (96),
- 2) façon d'être commandé et respect de la personnalité,
- 3) but à atteindre,
- 4) stabilité de l'entreprise et sécurité de l'emploi,
- 5) problèmes d'environnement du travail,
- 6) vie syndicale et solidarité ouvrière.

On voit que ces facteurs en France s'expriment encore plus en termes de libération de contraintes immédiates que de recherche d'expression personnelle. Le perfectionnement suppose un certain niveau de vie.

Le salaire, du moins dans la perception subjective qu'en ont les salariés, apparaît ainsi comme la cause principale de la restriction de rendement. Il est considéré comme une compensation insuffisante à la pénibilité du travail. Estimant être lésés (97) dans le contrat « léonin » d'adhésion qu'ils ont conclu avec la firme, les travailleurs rétablissent en quelque sorte l'équilibre des prestations par le freinage volontaire. Leur désir de participation s'exprime dans la recherche d'un salaire idéal qui serait accepté d'un consentement commun,

(95) V. *Essai sur le moral d'une entreprise industrielle*.

(96) Cette place du salaire au premier rang est confirmée par les statistiques sur les occasions ou prétextes des grèves. V. R. GOETZ, Cours cité.

(97) Environ 1.800.000 travailleurs de l'industrie touchent encore le salaire minimum (S.M.I.G.).

et que F. de Menthon a appelé le « salaire psychosociologique » (98). Dans le domaine relatif, les ouvriers émettent de nombreuses critiques contre la largeur, à leurs yeux excessive, de l'éventail des salaires : celui des cadres leur apparaît notamment comme une « rente intellectuelle » plus que comme la juste contrepartie d'un service rendu.

De plus, ils refusent de laisser établir un lien entre leur productivité individuelle et leur niveau de vie. Pour eux, la productivité est essentiellement collective, et ses fruits doivent être collectivement distribués. Comme le disent MM. Clément et Mainguy (99) : « ce n'est pas en proportionnant le salaire au rendement, ni en mesurant le rendement au salaire que l'on parviendra à établir le salaire convenable du rendement le meilleur. C'est en adaptant le salaire à l'homme, et le rendement à l'homme ».

La deuxième cause réside dans la manière d'exercer le commandement. Nous reviendrons tout à l'heure sur l'attitude des cadres, qui commande fréquemment le climat et le moral de l'ensemble de l'entreprise. Les travailleurs sont également sensibilisés aux problèmes d'organisation générale et de rationalité du travail. Engagés dans la production, au contact immédiat de la matière, ils ne sont pas dupes des erreurs venant d'en haut, qui se traduisent à leur niveau par des efforts contradictoires ou par trop saccadés : acceptation de délais trop courts, brusques contre-ordres, centralisation excessive, apparition de goulots d'étranglement, gaspillage de matières... (100). Le développement de l'instruction ayant précédé celui de la participation, ils sont capables de suivre avec beaucoup d'esprit critique ce qui se décide aux échelons supérieurs, de le diffuser rapidement par leurs systèmes « informels » de communications, tout en évitant de se sentir engagés (sauf en matière de sécurité). Dès lors, à quoi bon redoubler d'efforts si l'on est jamais tout à fait sûrs de travailler dans le bon sens ?

De même, après l'introduction de l'O.S.T., l'excès de division du travail aboutit à une « dépersonnalisation » généralisée, les ouvriers tendant à n'être plus que des appendices des machines. La réaction contre ce système d'organisation que Friedmann a appelé « le travail en miettes » (101), et qui institutionnalise leur dépendance, s'est souvent traduite par d'autres formes de restriction de rendement : arrêt des chaînes sous le moindre prétexte, fatigue nerveuse néces-

(98) Le salaire psychosociologique, *In Mélanges Truchy*, Sirey, 1938.

(99) « Salaire et rendement », *Cahiers de F.I.S.E.A.*, P.U.F., 1947.

(100) D'après le B.I.T., 25 % des travaux improductifs sont dus à des erreurs de direction.

(101) V. cet ouvrage, Gallimard 1956, *Elargissement des tâches*.

sitant des remplacements continuels, diminution de la qualité et malfaçons, rebuts... La contre-épreuve tentée récemment par de nombreuses entreprises, telles que I.B.M.-France dans son usine d'Essonnes, et qui consiste à élargir ou remembrer les tâches confiées à chaque individu (par exemple en lui demandant de régler lui-même ou d'entretenir sa machine, voire de contrôler la qualité de ses produits), s'est révélée probante (102).

C'est que, lorsque les travailleurs disent que le but de l'entreprise est un des éléments qui conditionnent leur moral, ils expriment leur aspiration générale à l'initiative, à la responsabilité, au risque, à la participation. Comme écrivent MM. Clément et Mainguy (103), « les plus puissants stimulants au rendement ne peuvent être que proposés au travailleur ; ils ne deviennent effectifs que lorsqu'il veut lui-même son travail, lorsqu'il a assigné lui-même ses buts, lorsqu'il a adapté lui-même ses moyens ». Faute de quoi, l'ouvrier résume sa vie d'usine comme Simone Weil : « le sentiment que ma dignité a été brisée ». Il s'installe dans une défiance systématique, craignant d'être « rabroué » s'il fait preuve d'initiative, résigné à être traité comme objet, mais décidé à préserver la plus grande part de son être de la nuisance de ce traitement. D'où cette distinction entre le travail effectif, qui est freiné, et l'énergie potentielle infiniment plus grande, mais déployée ailleurs et sous une autre forme compensatrice : militantisme, évasion, bricolage ou jardinage familial, concentration des efforts sur l'éducation des enfants (104).

Certains patrons sont longtemps restés aveugles sur ce sentiment de dignité, et ont cru s'attacher les ouvriers par l'abondance de leurs œuvres sociales (logement, crèches, coopératives, distractions...). Ils ont parfois été sur le point d'y réussir, dans les régions où une entreprise importante était isolée (company-towns), et où par conséquent les travailleurs ne pouvaient trouver leur autonomie en dehors d'elle, mais le paternalisme, de par son action unilatérale, n'a le plus souvent abouti qu'à renforcer la méfiance et le sentiment d'aliénation.

Le quatrième facteur signalé est celui de la stabilité de l'entreprise, qui entraîne la sécurité de l'emploi. Les syndicats ne sont pas encore parvenus à se départir de l'idée malthusienne que le travail industriel est limité en quantité, et que l'augmentation de la

(102) Mais elle exige également des efforts de perfectionnement. Chez Merlin-Gérin, il a fallu la présence de moniteurs d'atelier pendant un an pour que les ouvriers apprennent à se passer des « régisseurs ».

(103) *Opus cité*.

(104) V. G. LASSERRE, *Problèmes de structure sociale et de politique économique dans l'entreprise*, Cours de Doctorat, 1958-1959, La Cité du Droit. M. Lasserre analyse finement toutes ces formes d'évasion.

productivité moyenne entraîne forcément du chômage pour quelques-uns. De leur côté, les entreprises leur ont souvent donné des arguments en refusant de prendre des engagements à ce sujet, tout en poursuivant une politique d'expansion et de rendement accru. De récents exemples douloureux comme celui des Charbonnages de Decazeville, ou de Remington à Calluire, sont venus rappeler aux ouvriers que certains d'entre eux sont les victimes des efforts de perfectionnement des autres. Dans les pays où l'expansion permet la croissance régulière des salaires réels, ce facteur stabilité prend encore plus d'importance, au point d'être, aux Etats-Unis, le facteur principal.

Notons encore les problèmes d'environnement du travail : horaires et éloignement des logements, confort, éclairage, bruit, hygiène, organisation des pauses, où d'ailleurs la participation ouvrière pourrait jouer un rôle plus important. De même la sécurité du travail doit être parfaitement assurée si l'on veut que les travailleurs donnent leur plein rendement, et ne trouvent pas dans les conditions de leur ouvrage un prétexte facile au freinage : comment distinguera-t-on l'homme lent de l'homme prudent ? Surtout si les accidents ou la maladies atteignent le faible groupe des « creveurs de plafond » ou des « intégrés ».

Au fond de toutes ces raisons, nous retrouvons souvent la solidarité de la classe ouvrière, qui revêt chez beaucoup l'aspect d'une valeur morale, d'un instrument de rédemption. L'ouvrier a besoin de s'intégrer à un groupe social qui puisse le revaloriser à ses propres yeux. Il veut éviter que les normes ne soient relevées, que ses camarades à rendement faible ne soient mis à pied et condamnés à la misère, qu'un salaire trop différencié suivant les aptitudes ne remette en cause la combativité globale des travailleurs. Même la promotion d'une certaine élite est suspectée, car on y voit l'arrachement du camp ouvrier d'hommes capables, de militants nécessaires, et leur intégration forcée à la direction. A cet « écrémage », les ouvriers préfèrent la promotion collective, le « mouvement de front » (105), qui seul peut stimuler la masse. Les syndicats jouent largement sur cette solidarité qui, au lieu de rassembler l'ensemble du personnel de l'entreprise, unit seulement ceux qui y sont les plus défavorisés.

Après avoir rapidement vu quelques causes de ce sous-emploi des capacités productives des travailleurs, nous allons enfin envisager le perfectionnement en tant que remède à ce mal de l'industrie moderne.

(105) Expression de M. H. Dubreuil.

c) LE PERFECTIONNEMENT COMME REMÈDE. — Si les exécutants ne sont pas motivés par la productivité, ils ne le seront pas non plus pour le développement de leurs aptitudes et capacités en vue du travail. Pour sortir de cette impasse, il y a deux types de remèdes possibles :

C1. — Le premier consiste à modifier directement les structures, pour démontrer que la productivité de la firme profite à tous. Il implique essentiellement une politique de hauts salaires, destinée à supprimer l'obstacle classé en premier lieu par les travailleurs. Les moyens mis en œuvre doivent, comme disent encore MM. Clément et Mainguy (106), « investir les salariés de responsabilités diverses, techniques, sociales, économiques, dans l'entreprise, ce qui peut avoir pour conséquence de les associer aux résultats de l'exploitation. Dans cette dernière hypothèse, on se trouve à la limite du régime salarial ». Les procédés d'intéressement et d'association du travail au capital constituent une approche progressive de cette solution, à condition que la participation aux bénéfices financiers, donc aux risques, s'accompagne au fur et à mesure d'une participation accrue à la gestion de l'entreprise elle-même.

Ce type de remède implique également la suppression du risque de chômage par des techniques comme le salaire annuel garanti, et une information généralisée du personnel sur les comptes de la société. La maison où le travailleur admettra le partage du profit sera d'abord une maison « de verre », où le secret des affaires aura disparu, au moins à l'intérieur.

Une remarque s'impose à ce niveau : avec une telle solution, non seulement la motivation des travailleurs pour le perfectionnement redeviendra franchement positive, mais du même coup les besoins de perfectionnement en aptitudes et capacités seront décuplés. Que l'on songe aux vastes programmes d'élargissement du travail, de connaissance de l'entreprise, d'initiation à l'économie et à la gestion qu'implique une telle politique ! La promotion des fonctions devient en même temps une promotion humaine, l'ouvrier devenant de plus en plus responsable, c'est-à-dire selon Saint-Exupéry, de plus en plus homme.

C2. — L'autre type de remède est radicalement différent : il consiste à admettre la divergence d'intérêt entre la firme et l'ouvrier, et à chercher à motiver chez celui-ci un perfectionnement pour son profit personnel. On mettra donc beaucoup plus l'accent sur le perfectionnement psychologique et culturel, pour lui permettre de

(106) V. *opus* cité, p. 129.

mieux se situer, d'améliorer ses communications avec les autres, de s'exprimer mieux, en un mot de mieux penser. On espère ainsi que le développement personnel de chacun permettra à long terme de modifier les relations interpersonnelles dans le travail, et même d'améliorer les capacités et le rendement de ces hommes que l'on aura élevés par un effort désintéressé. Cette politique a été fréquemment pratiquée sous le nom de politique relations humaines et, tous comptes faits, elle est probablement moins onéreuse que la première : une petite université dans l'entreprise coûte moins cher que les salaires élevés ou le partage des bénéfices.

Mais elle néglige deux risques de taille : les hommes ainsi « développés personnellement » deviendront plus autonomes et quitteront ce genre d'entreprise pour rejoindre celles dont l'expansion permettra des salaires plus élevés, ou dont la politique aura déjà fait évoluer les structures. De plus, en admettant que ces hommes perfectionnés demeurent dans leurs entreprises, ils n'admettront pas longtemps que ce perfectionnement reste une forme de paternalisme culturel ; leurs travaux de groupe leur feront préciser les problèmes latents, et leurs exigences à l'égard des structures iront en s'accroissant. On aura créé ce que M. Santschi appelle des « charges détonnantes », fort dangereuses pour le calme de l'entreprise.

Nous en revenons donc bon gré mal gré au premier type de remède. Ou plutôt nous entrevoyons que le perfectionnement est, selon le mot de M. P. Bregeon, une « mise en mouvement » de toute la firme. Pris sous l'angle des capacités, il paraît aujourd'hui évidemment nécessaire et relativement inoffensif. Mais, pris sous l'angle des motivations, il est plus délicat à appliquer et demande une mise en œuvre soignée :

- éclairée par une finalité claire et acceptée de toutes les parties,
- utilisant des techniques judicieusement choisies selon les niveaux et l'efficacité désirée,
- dans le cadre d'une stratégie et d'une organisation adaptée à l'entreprise.

C'est tout le plan de notre travail qui est ainsi exposé, et nous n'avons guère fait pour l'instant que poser le problème. Avant de poursuivre, nous allons étudier le deuxième obstacle au développement des motivations : celui que présentent les cadres, depuis les adjoints immédiats du chef d'entreprise jusqu'au technicien supérieur qui réfléchit à tous ces problèmes.

1.2.2. — L'obstacle de l'attitude des cadres (107).

Nous prenons ce mot récent, et d'origine militaire (108), dans son sens défini par les accords Parodi : tout salarié pourvu de technicité et investi d'une charge de commandement. Les remarques que nous allons formuler à leur sujet sont sévères, et il est bien entendu qu'elles ne peuvent s'appliquer à tous : de nombreux chefs ont heureusement des qualités naturelles qui les situent hors de ce tableau pessimiste. Mais souvent ce sont les autres qui comptent, les chefs formels, qui sont légion, et dont l'attitude commande le climat de l'ensemble. Ajoutons à leur décharge que, pour la plupart des cadres diplômés (109), leur formation de base est responsable de ces attitudes : abstraite, théorique, cloisonnée, elle a fait d'eux des « têtes bien pleines », et, pour couronner son œuvre leur a décerné un diplôme, un parchemin survalorisé socialement qui fait leur fierté, et qui est malheureusement considéré comme un aboutissement ouvrant des droits plus que comme un point de départ créant des devoirs (110). Il est la cause directe de la première attitude que nous prendrons en considération.

a) ATTITUDE DE DÉFENSE D'UNE SITUATION AU LIEU DE RAYONNEMENT.

— A l'encontre de l'ouvrier, le cadre n'est pas dans une situation d'inquiétude, de déséquilibre, car il est arrivé à la force du poignet, il est en place. Techniquement intégré et bien adapté à sa fonction, il aborde souvent les relations humaines inhérentes à cette fonction avec une attitude formaliste et défensive.

Contre la petite maîtrise et les exécutants, il défend sa compétence technique supérieure, son pouvoir de commandement, sa culture et son éducation. Celle-ci ne l'a que rarement mis au contact du peuple, et il hésite à faire les premiers pas, à adopter l'attitude d'ouverture à autrui indispensable pour admettre que de plus humbles que lui puissent aussi avoir des idées fécondes. D'une part il constate le

(107) Dans cette partie, où il nous est difficile de citer des exemples précis, nous ferons un large usage de l'enquête sur les cadres de la société Rhodiaceta (déjà citée, *Economie et Humanisme*, 1960), ainsi que de notre expérience personnelle, et de nos conversations avec de nombreux cadres industriels.

(108) V. JACQUIN, *opus cité*. M. Jacquin précise avec juste raison que les cadres sont en outre responsables d'une partie de la politique de la firme, ce qui les distingue mieux de la maîtrise.

(109) Dans la thèse de M. P. DEMARNE (citée), on lira notamment d'excellents développements sur : les cadres diplômés et les cadres sortis du « rang », les techniciens et les administratifs, les tendances des cadres français : conservatisme, technocratisme, christianisme social et humanisme progressiste.

(110) V. à ce sujet une conférence de M. Demonque au C.N.O.F., le 26 mars 1953 : une expérience de formation et de perfectionnement des cadres. Parmi ces devoirs, il y a celui de participer au perfectionnement organisé dans l'entreprise.

mauvais rendement de certains travailleurs, et le met sur le compte de la flânerie, comme Taylor ; de l'autre, il est outré de voir les structures sociales permettre au personnel, par le canal de ses délégués ou du comité d'entreprise, de le court-circuiter et d'obtenir les faveurs de la direction. Il se réfugie alors dans un style de commandement :

- autocratique (recherche exclusive de la productivité par le moyen d'ordres secs et sans nuances),
- ou bureaucratique (centré sur les règlements que l'on se garde d'expliquer, conformisme, mesquinerie) (111),
- voire même politique (appel à l'intérêt personnel et démagogie, familiarité), mais sans jamais accorder à l'opinion de ses subordonnés la moindre attention. Avec eux, il prétend n'avoir « pas de problèmes ». Ce faisant, il ne se rend pas compte qu'il manque à sa mission essentielle, car à terme, un chef a toujours les subordonnés qu'il mérite.

Contre les autres cadres, il bâtit d'autres forteresses : les chapelles d'anciens de telle école, les techniciens contre les administratifs, les anciens de la maison contre les « parachutés », ceux de l'usine contre ceux du siège, ceux de tel niveau contre les nantis d'en haut et la « valetaille » d'en bas... S'il est dans la ligne hiérarchique, il se désintéresse de certaines questions primordiales (la connaissance de ses hommes en premier lieu) en se reposant sur les services spécialisés : personnel, formation, psychotechnique, quitte à les critiquer promptement. S'il est fonctionnel, il s'enferme dans le donjon de sa spécialité, et spéculé sans le moindre effort de réalisme, comme « l'homme de l'organisation » décrit par W.H. Whyte, en condamnant la hiérarchie (qu'il envie d'ailleurs, car ses fonctions sont mieux définies) aux enfers (112). Il cultive une ignorance arrogante à l'égard des spécialités des autres, et développe soigneusement un arrivisme impénitent : avant lui, rien ne marchait, le service était à l'abandon ; depuis sa venue, les comptes rendus montrent que tout fonctionne à merveille. C'est trop beau pour être vrai !

Contre la direction, le cadre réserve ses flèches les plus acérées (113). Les directives auxquelles il n'a point participé sont ou bien imprécises et inapplicables, ou trop précises et le privent de

(111) V. également les classifications de Fromm et de Spranger dans M. Iboux, *opus cité*.

(112) Un cadre employait récemment devant nous l'expression imagée : « ils s'aigrissent, donc ils s'encroûtent », ce qui semble confirmer le caractère préalable de la motivation par rapport au perfectionnement proprement dit.

(113) V. notamment l'article de L. Poupet, ingénieur aux Fonderies du Bassin de la Sambre, dans la *Revue des Ingénieurs*.

toute initiative (114). Les structures de la firme sont inadaptées, trop centralisées, trop statiques. Le chef ne donnant pas l'exemple de la volonté de changement traduite en actes, qui prétendrait faire mieux que lui ? Il lui est si facile de se réfugier dans le manque de moyens, d'information, de soutien face aux problèmes techniques par exemple (115). S'il reste trop longtemps dans le même poste, il prétendra que la direction l'exploite, et le laisse végéter. Sinon, il dira qu'il change trop souvent, sans qu'on lui laisse le temps de donner sa mesure. Tout ceci devant ses pairs bien entendu, les réactions en présence du patron étant beaucoup moins virulentes. Et, tout en jurant que l'entreprise, privée de ses services, s'écroulerait sur l'heure (116), il continuera à exécuter les ordres à sa guise, c'est-à-dire avec ponctualité s'il est d'accord, mais avec juste ce qu'il faut de mauvaise volonté si l'on est allé à l'encontre de ses idées, tant il est vrai que l'adulte n'obéit au fond qu'à lui-même (117).

En butte à tout l'univers, le cadre se dresse enfin contre le milieu extérieur, ou plutôt, il s'en isole avec soin. Enfoncé confortablement dans le matérialisme de son époque, déraciné par les changements de région successifs, il ne participe ni aux syndicats (taux de syndicalisation très faible), ni aux structures sociales de sa cité. Le cas a été particulièrement observé dans les nouvelles usines de la région marseillaise. Tout se passe comme si la dépendance à l'égard de la direction de l'entreprise l'inhibait, au point de l'empêcher de prendre des responsabilités ailleurs (118).

Ce qui est frappant dans toutes ces attitudes, c'est le défaut systématique de transposition du champ du voisin au sien propre (119). Ce qui est lucidité dans un sens devient aveuglement dans l'autre. Quand il critique la façon dont il est condamné, le cadre n'examine jamais comment lui, il commande, et comment il est perçu sous cet aspect par ses subordonnés. Quand il critique les exécutants ou la maîtrise, il ne lui vient pas à l'esprit que ses chefs pourraient bien un jour le juger sur les mêmes critères. C'est pourquoi le perfectionnement lui apparaît souvent comme excellent pour les autres,

(114) V. l'enquête de J.-D. Houser, citée par BARTOLI, *opus cité*, et H. CHATEAU, article dans *Travail et Méthodes*, novembre 1961.

(115) V. *Cahier VII du C.R.C.* (octobre 1962), p. 72 seq, « Opinion d'un groupe de jeunes cadres sur l'autorité dans l'entreprise ».

(116) V. note (115).

(117) Formule de M. P. Roux, déjà cité.

(118) V. P. DEMARNE, Thèse citée.

(119) V. note (115). Le psychologue américain W. Schutz constate de son côté à l'aide d'un test « l'inexistence de rapport nécessaire entre le comportement du cadre envers sa propre autorité sur les autres, d'une part, et l'autorité des autres sur lui, d'autre part ». V.A.F.A.P. *Evaluation des résultats de la formation appliquée au personnel d'encadrement*, 1961, tome 4, p. 4.

superflu pour lui-même (120). On voit qu'il y a donc des prises de conscience qui sont autant de préalable au perfectionnement. Nous verrons plus tard comment le développement des communications, les réunions, les études de cas, le rôle formateur des fonctions d'enseignement, peuvent les accélérer, et sensibiliser les cadres à ce qui reste caché dans le fond de leur inconscient : leurs lacunes, leurs erreurs, leurs imperfections.

b) RESISTANCE AUX CHANGEMENTS, dans son propre secteur seulement d'ailleurs : c'est une conséquence de l'attitude de défense. Jaloux de ses prérogatives, le cadre n'admettra que les projets de réforme qu'il aura trouvés lui-même. Or, surtout s'il est âgé, « il ne parvient pas en général, comme dit M. Fourastié (121), à féconder les anciennes idées par les nouvelles. Il pense avec son stock d'idées plus encore que selon l'idée nouvelle ». Et l'auteur de comparer cette idée nouvelle à un sucre qui refuse de fondre. Si l'idée est imposée d'en haut ou proposée d'en bas, toute une foule d'arguments soigneusement rationalisés sont prêts à se mettre en travers. G.F. Gross (122) nous cite les plus pittoresques :

- Chez moi, c'est particulier. Ce qui est bon pour les autres secteurs n'est plus valable (123).
- Chez moi, tout va bien. Une vision euphorique de la situation présente ne peut conduire qu'au rejet de toute novation créatrice.
- De mon temps, on faisait ainsi et tout marchait mieux.
- Dans ce cas, c'est tout ou rien. Il faut aller jusqu'au bout de l'idée et la réaliser en grand, d'où bouleversement général des structures. M. A Sauvy (124) appelle cette attitude le « malthusianisme de qualité ».

Lorsque le cadre gravit un échelon hiérarchique, il devrait élargir son champ de conscience, et modifier certaines attitudes telles que celles qu'il a autrefois critiquées chez son prédécesseur. Or, il n'en est rien : souvent il garde sa mentalité du niveau inférieur, devenant une sorte de super-exécutant qui téléguide avec le plus grand soin son remplaçant, en négligeant le travail de synthèse et de coordination qui est maintenant le sien propre. Il refuse, suivant le mot de Drucker (125), de passer de la conception de l'homme-orchestre,

(120) V. L'ESCAR, *Expérience de perfectionnement des cadres dans l'industrie*, L'Education Nationale, 16 avril 1959.

(121) V. *La grande métamorphose du xx^e siècle*, P.U.F., 1961.

(122) V. *Patrons, sachez organiser votre travail*, Eyrolles 1960.

(123) H.S. Sullivan appelle cette attitude « l'illusion d'individualité unique ».

(124) V. *La nature sociale*, Armand Colin, 1957.

(125) V. *opus cité*.

qui joue de tous les instruments, à celle du chef d'orchestre, qui tire le meilleur parti des autres. Cette sous-fonction systématique peut se prolonger pendant de longues années, le chef restant aveugle sur les besoins de perfectionnement qu'aurait nécessité chez lui sa promotion.

En contrepartie, au fur et à mesure que son expérience s'affirme, le cadre perd une partie de cette naïveté originelle et de cette faculté d'étonnement qui marquent la jeunesse. Il devient le prêtre de la religion du précédent. Il oublie que si on l'a placé là, avec ses capacités, c'est précisément pour résoudre des problèmes nouveaux et complexes, faire preuve de l'imagination créatrice dont nous parlions plus haut ; et que s'il s'agissait seulement de faire entrer ces problèmes dans des cadres « pré-existants », on ferait appel à un simple employé méthodique et ordonné. Si la routine règne en haut de l'échelle, comment veut-on que les degrés inférieurs travaillent avec enthousiasme et dynamisme ?

Il y aurait beaucoup à dire sur le rôle de l'amour-propre dans cette cristallisation intellectuelle qu'est la résistance aux changements. Reconnaître que depuis vingt ans on agit mal et on se trompe, est une « révolution mentale » (126) trop dure à supporter pour un seul homme. Surtout si les idées nouvelles sont des idées simples car, comme dit M. L. Rachline, « il faut un esprit très évolué pour savoir que ce qui est simple est ce que l'on trouve le plus difficilement ». Les organisateurs, qui connaissent bien cet obstacle, car ils font profession de vendre de la nouveauté, ajoutent souvent quelques techniques d'apparence complexe pour mieux faire passer leurs principes. En effet, dit A. Vidal (127), « on peut tolérer que vous ayez inventé un tableau de planning ou une planchette à 17 chronomètres, mais comment vous reconnaître une supériorité sur la méthode d'analyse, ou l'art de former le personnel ? ».

Le perfectionnement dans l'entreprise est par excellence une nouveauté qui jette le désarroi dans les attitudes figées de certains cadres. Va-t-il falloir travailler plus, et non seulement travailler, mais exercer un effort de réflexion continu sur sa propre action ? Va-t-il falloir diffuser aux échelons subordonnés ce que l'on sait, alors qu'il est si facile de tout recevoir sans jamais rien donner, que des ordres ou des réprimandes ? Va-t-il falloir changer d'attitude, reconstruire sa personnalité, alors qu'on est un Monsieur, bien payé, honoré et respecté dans la société ? Va-t-il falloir retrouver l'enthousiasme

(126) V. N. BOSSELER, exposé du 31 janvier 1958 à l'Institut Français pour la Formation et le Perfectionnement des Chefs dans l'entreprise (I.F.P.C.).

(127) V. *Aspects raisonnables de l'organisation rationnelle*, I.A.C.

des bâtisseurs, alors qu'on sait tant de choses sur les hommes, et qu'il est si facile de se laisser vivre ? On conçoit que la ligne de plus grande pente commande plutôt le rejet de cette menace inopportune (128), ou la limitation du perfectionnement aux bas échelons à faire instruire par quelques spécialistes. Mais il est un dernier argument à avancer encore pour ce refus d'engagement, c'est celui du temps.

c) MANQUE DE TEMPS OU MAUVAISE ORGANISATION DU TRAVAIL PERSONNEL (129). — Les cadres des entreprises se prétendent « débordés », et pour eux le problème économique de lutte contre la rareté se résume en une course contre la montre. Il est alors facile de refuser sa participation à une réunion, ou à un stage de perfectionnement, sous prétexte que l'on a mieux à faire. Mais celui qui a appris à taper à la machine tout seul et frappe laborieusement avec deux doigts dira aussi qu'il manque de temps. Il ne pensera pas que les deux semaines perdues pour un apprentissage rationnel de la dactylographie auraient été rapidement « amorties » par la suite. Ceux qui luttent contre le temps sont souvent d'ailleurs ceux qui ont le plus besoin d'un perfectionnement personnel. Un cadre belge nous racontait la conversation suivante avec un de ses collègues :

- « Est-ce que vous avez du temps pour vous perfectionner dans la journée ? »
- Non, je n'ai pas le temps.
- Vous avez raison. C'est certainement inutile. Que faites-vous alors ? »

Suivait un chronométrage détaillé, minute par minute, des activités de l'intéressé, qui dégageait naturellement des périodes improductives, des méthodes à améliorer, à rationaliser. L'intéressé devait alors reconnaître que, pour travailler plus vite et avec plus d'efficacité, il devait accepter de faire des stages de courte durée pour apprendre à améliorer son travail personnel. Là aussi, c'est le premier pas qui coûte le plus.

(128) Dans leur rapport sur *l'Évaluation des résultats de la formation appliquée au personnel d'encadrement* (A.F.A.P., 1961, déjà cité), M. MEIGNIEZ et Mlle NOBLOT distinguent deux types biologiques de défenses :

- les défenses assimilatrices de ceux qui essayent de préserver leur personnalité dans leurs relations avec l'entourage en niant ou en transformant certaines caractéristiques du milieu ;
- les défenses accommodatrices de ceux qui, pour maintenir une certaine adaptation à leur entourage, tentent de nier ou de transformer des caractéristiques propres à eux-mêmes.

(129) V. notamment H. HARTUNG, « Les causes d'échec des cadres », *Jeune Patron*, février 1960, et le compte rendu des journées d'études régionales du CADIPPE des 24 et 25 septembre 1960 sur le sujet : « Dans l'accélération du monde, comment les cadres resteront-ils dans la course ? ».

A supposer que l'argument du temps ne soit pas un simple prétexte, cachant des résistances plus profondes (128), d'où vient donc ce manque de temps général ? S'il se traduit par des attitudes faisant obstacle au perfectionnement non seulement des cadres eux-mêmes, mais aussi des exécutants qui les voient vivre et commander, et qui reproduisent leurs défauts en les amplifiant, quelles sont ses causes essentielles ? (130)

On pourrait citer à nouveau l'individualisme des chefs : enfermés dans leur spécialité, ils travaillent souvent sans liaisons, refusant de savoir comment un autre service a résolu le même problème, par exemple. Ils bâtissent des solutions trop polarisées sur leurs problèmes particuliers, et qui seront à reprendre (donc double travail), dès que l'on voudra tenir compte de toutes les données. Ils pratiquent ce qu'on appelle, en recherche opérationnelle, la « sous-optimisation ».

De même les problèmes à court terme, parce qu'ils sont urgents et impérieux, envahissent l'emploi du temps des cadres au dépens des efforts de réflexion à plus longue échéance, que leur position leur commande pourtant d'autant plus qu'ils sont plus élevés dans la hiérarchie. Menés et non meneurs, ils réagissent à chaque événement par une micro-décision, parfois contradictoire de la précédente. C'est ce que M. R. Hugonnier (131) appelle « le commandement au coup par coup ». A. Sauvy (132) les compare à « un général habitué à commander à vue, et qui est perpétuellement pris dans la bataille, exposé personnellement, contraint de faire le voltigeur, au point qu'il ne lui reste aucun loisir pour se jucher sur un promontoire, embrasser d'un coup d'œil la situation d'ensemble, et écouter les voix de ceux qui ont reconnu les routes qui se présentent ».

Cet envahissement vient le plus souvent d'une insuffisance de délégation de pouvoirs aux subordonnés. Certes, on ne délègue pas ses responsabilités, au contraire, on les accroît en décentralisant ses pouvoirs, car on devient également responsable du choix du délégataire et du perfectionnement à lui apporter. C'est bien pourquoi tant de chefs préfèrent effectuer le travail eux-mêmes, quitte à ne plus savoir où donner de la tête. Manquant d'information sur le coût et les délais du travail de leurs employés, ils se lancent dans des classements, des recherches documentaires, des comptes, des rédactions,

(130) Traitant de l'attitude des cadres, nous négligerons une cause objective : l'industrie française n'emploie pas assez de cadres. V. exposé de M. A. Lecompte, vice-président de la Fédération Nationale des Syndicats d'Ingénieurs et Cadres (F.N.S.I.C.-C.G.C.) à l'I.F.P.C., en juin 1961.

(131) V. « Organiser pour diriger : décentralisation, politiques et structures, *Revue du C.N.O.F.*, novembre 1960.

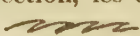
(132) V. *La prévision économique*, P.U.F., « Que sais-je ? ».

des travaux de servitude qu'un secrétaire payé cinq fois moins qu'eux-mêmes ferait aussi bien. En fin de compte, ils n'ont personne pour les remplacer avec compétence lorsqu'ils sont obligés de s'absenter. Nous avons vu cependant que cette politique de délégation était la seule capable d'insuffler l'initiative, de promouvoir les fonctions aussi bien des échelons inférieurs que des aides personnelles (secrétaire, garçon de course...) et des fonctionnels qui entourent le cadre.

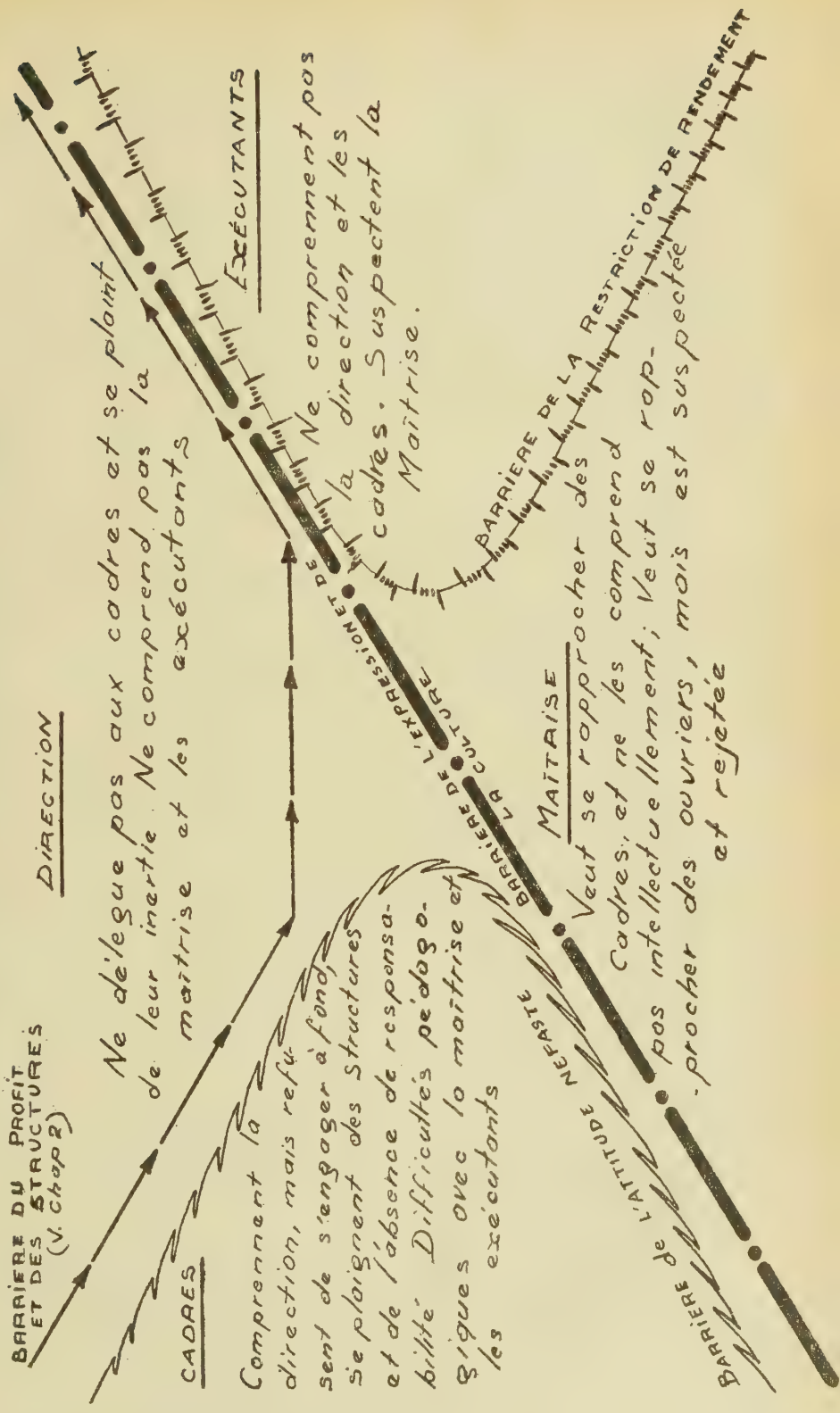
Insuffisance encore de la fonction de contrôle du chef. Faute de vérifier au moment adéquat, on laisse s'accumuler les erreurs, qu'il faut ensuite reprendre avec une perte de temps précieux.

Enfin le manque d'équilibre caractérise souvent la vie entière des cadres industriels ; malgré la bonne volonté, ils ne parviennent pas à doser convenablement le travail technique et le travail administratif, la dépense intellectuelle et nerveuse et la dépense physique, les séjours à l'usine et au bureau, à l'intérieur ou en voyage... Ce déséquilibre professionnel se prolonge même dans la vie familiale, et ne peut conduire qu'à des sautes d'humeur, une irritabilité, une impatience préjudiciables au bon travail de tous.

Pris entre cette dispersion et ce surmenage, rebelles aux changements d'attitude nécessaires, se croyant obligés de défendre leur situation contre tous les moulins à vent de l'entreprise, les cadres sont souvent intégrés techniquement, mais pas humainement. D'accord sur l'impératif de la productivité à l'encontre de bien des exécutants, ils ne savent pas faire passer cette prise de position intellectuelle dans des attitudes adaptées, qui seules déclencheraient chez les ouvriers le « stimulus » nécessaire à leur participation totale. Croyant de bonne foi être des agents d'amélioration, ils restent maladroits et détruisent en un mot un climat construit par des semaines d'efforts. Au lieu de rayonner par une action formatrice, ils se terrent dans leur tour d'ivoire technique, et laissent la situation empirer. C'est pourquoi, suivant en cela l'opinion de nombreux ouvriers, nous avons classé leur attitude parmi les principaux obstacles au perfectionnement des hommes.

Pour résumer ces obstacles, nous allons les concrétiser par un schéma, figurant aux quatre points cardinaux la direction, les cadres, la maîtrise, et les exécutants. En  et  sont les deux barrières que nous venons d'examiner et qui isolent les exécutants d'une part, par le freinage volontaire, les cadres d'autre part, à cause de leur attitude néfaste à la productivité de l'ensemble. En hachuré, la barrière de l'expression, du langage, de la culture qui sépare les hommes formés par l'enseignement secondaire et supérieur,

SCHEMA des OBSTACLES à la MOTIVATION des HOMMES au PERFECTIONNEMENT



habitués au domaine du relatif, de ceux dégrossis seulement par l'enseignement primaire, et ancrés dans le règne de l'absolu. En trait fléché, une barrière que nous allons étudier dans le chapitre 2, celle du profit et des structures, qui isole la direction.

On voit donc que chacune des parties est largement isolée, non seulement par les barrières qu'elle élève, mais par celles qu'on élève contre elle. Ainsi en est-il de la maîtrise, tiraillée entre son milieu originel et son nouveau milieu d'élection, où elle est mal admise, au point qu'elle doit constamment, comme dit Roethlisberger (133), s'adonner au « double jeu ». Dans son isolement, elle est la plus vulnérable, mais peut-être aussi la plus disponible puisque la seule à ne pas lever d'obstacles pour se protéger. C'est probablement pourquoi historiquement les efforts de perfectionnement du personnel dans l'entreprise ont le plus souvent commencé par les contremaîtres.

Mais nous verrons qu'il faut agir sur un front plus large, sur les quatre groupes à la fois si possible, et donc commencer par rendre chacun « conscient de ses résistances vis-à-vis de son évolution » (134). C'est le rôle essentiel, et peut-être le seul, des procédés d'analyse scientifique et permanente des besoins que nous allons maintenant examiner dans une troisième section.

1.3. — L'ANALYSE SCIENTIFIQUE ET PERMANENTE DES BESOINS

Ce qui vient d'être donné dans les deux sections qui précèdent, ce sont les besoins de perfectionnement tels qu'ils sont apparus dans l'opinion des hommes les mieux informés, et dans le fruit de nos propres expériences. Ils sont corroborés par les résultats des analyses plus systématiques, soit au niveau d'une seule entreprise, dans le cadre de monographies, soit au niveau national. Nous ne reviendrons donc pas sur les résultats de telles analyses, et nous allons plutôt nous centrer sur les méthodes qui y président. Leur description sera forcément brève, car elles sont nombreuses et complexes, et nous verrons que leur utilité pour ce qui nous concerne est limitée.

Nous étudierons successivement :

- l'analyse micro-économique ou au niveau de l'entreprise, celle que tout patron peut faire pour déterminer les points d'application de son effort de perfectionnement, et inciter son personnel à développer à ce sujet des attentes favorables ;

(133) ROETHLISBERGER, *The foreman, master and victim of double talk*, Londres, 1948.

(134) V. BRADFORD, « Psychosociologie industrielle », *Hommes et Techniques*, numéro spécial, 1959.

- l'analyse macro-économique, ou au niveau national, celle qu'aurait à faire un organisme qui voudrait entreprendre le perfectionnement dans toute l'industrie française. Naturellement, elle collecte les résultats des analyses de chaque firme, et, réciproquement, les chiffres auxquels elle aboutit peuvent influencer chaque patron, son entreprise n'étant pas isolée, mais située dans un contexte qui inter-réagit avec elle.

Il va de soi que cette analyse pourrait pour les mêmes raisons — mais nous n'y ferons que de brèves allusions, vu notre sujet — être élevée encore au niveau de l'économie mondiale, en particulier pour les entreprises à forte extension extra-métropolitaine (135) ;

- dans la troisième partie, nous dirons les limites de cette analyse scientifique et son utilité par rapport à une simple attitude de réflexion orientée vers l'avenir.

1.3.1. — L'analyse micro-économique.

Si nous reprenons le schéma de l'introduction sur les capacités et les tâches, nous voyons que l'on peut aborder le problème de deux façons pour un individu déterminé :

- ou bien partir de la tâche, et des capacités théoriques nécessaires pour la bien accomplir, et analyser ensuite les réactions des opérateurs devant elle (136) ;
- ou bien partir des capacités individuelles pour ensuite étudier leur adaptation à la tâche ou aux opérations nécessaires.

Les premières analyses ont en général dans l'entreprise des buts multiples : outre le calcul des besoins de perfectionnement, celui des effectifs rationnellement nécessaires, celui des critères de sélection ou de notation du personnel, celui des rémunérations différenciées suivant la tâche ; enfin elles sont source d'organisation et de simplification du travail. Au contraire, les dernières centrées sur l'homme sont essentiellement éducatives, car elles se situent dans la seule perspective utile à l'éducation en profondeur, « celle du développement psychomoteur et intellectuel de l'homme » (136). Il y a entre elles les mêmes différences qu'entre l'adaptation de l'homme au travail, étudiée autrefois, et l'adaptation du travail à l'homme (ergonomie) étudiée aujourd'hui. Nous envisagerons donc

(135) Nous avons déjà à ce sujet fait allusion à un rapport du B.I.T.

(136) M. F. GIBERT, dans un article intitulé « Méthodes de formation professionnelle » (*Revue de l'Action Populaire*, mai 1962), utilise cette distinction pour classer toutes les méthodes pédagogiques. Ici nous nous limiterons à l'analyse des besoins.

les méthodes d'analyse de l'un et l'autre type, puis nous verrons comment les synthétiser et surtout les rendre permanentes.

a) ANALYSE A PARTIR DES TACHES OU DES OPÉRATIONS. — Ces analyses, en raison de leurs larges utilisations, sont aujourd'hui pratiquées dans toute la grande industrie par les techniciens de l'organisation, et normalisées (137).

Elles commencent par la description des tâches (job description ou job analysis), ou recueil de tous les éléments qui les caractérisent. L'ouvrier et son chef peuvent collaborer avec les spécialistes, mais dans tous les cas on définit une tâche idéale, standard, et non le travail d'un individu déterminé. Parmi les méthodes qui sont à la disposition de l'analyste, on peut citer :

- le chronométrage, et les autres types d'enregistrement,
- les standards de temps et de mouvements (procédé MTM = Method Time Measurement, et son dérivé MSD),
- la méthode des incidents critiques de Flanagan,
- l'observation (continue ou instantanée — méthode un peu lourde),
- la pratique du travail par l'analyste,
- l'interview de l'intéressé suivant un questionnaire type, méthode utilisée par le Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale (C.U.C.E.S.) de Nancy (138).

La description comprend généralement trois parties principales :

- identification précise de l'emploi,
- exposé descriptif détaillé des éléments de la fonction,
- analyse des conditions requises (points-clés) à la bonne exécution du travail.

On voit que cette dernière partie prépare à l'étape suivante de l'évaluation.

Mais, auparavant, on peut éclairer la première vision par deux études complémentaires :

- une étude des relations des tâches entre elles, des liaisons nécessaires, qui permettra « de mettre en lumière les points

(137) V. par exemple : *L'analyse des tâches, instrument de productivité* (A.E.P. 1956), OMBREDANNE et FAVERGE (*opus cité*), C. LAPIERRE, *L'évaluation des emplois*, Editions d'Organisation, 1959.

(138) Le C.U.C.E.S. a mis au point en 1961 une méthode originale d'analyse des besoins de perfectionnement, et l'a expérimentée dans deux grandes usines d'automobiles. Parmi les entreprises ayant perfectionné ces méthodes, nous citons encore : la Télémécanique Electrique, Neyrpic à Grenoble, et l'Electro-Réfractaire à Avignon.

où le fonctionnement de l'entreprise est le plus exigeant au niveau des capacités du personnel » (139). Pour les tâches de direction, qui aujourd'hui commencent à être analysées par les mêmes procédés (140), ce reclassement de chaque fonction dans les structures formelles et « informelles » (141) de la firme est indispensable ;

- une étude de l'évolution prévisible des tâches en fonction des tendances (trends) structurelles, techniques et économiques.

On passe alors à l'évaluation des tâches, ou « détermination de la valeur d'un travailleur par rapport à un autre, abstraction faite de la personnalité de l'individu » (142). Il suffit, pour chaque fonction, de se poser la question : « Si j'avais à remplacer le titulaire, quelles capacités optimales exigerai-je ? ». Et l'on aboutit à un certain nombre d'exigences, telles que les 16 suivantes, définies par le C.U.C.E.S. :

- I. Les connaissances.
- II. L'expérience.
- III. La culture générale.
- IV. La culture technique.
- V. L'expression, la rédaction.
- VI. Les opérations intellectuelles.
- VII. Organisation du travail.
- VIII. Gestion.
- IX. L'activité.
- X. Les responsabilités.
- XI. L'autonomie.
- XII. La nature de la polyvalence.
- XIII. Les relations sociales.
- XIV. Le commandement, la formation.
- XV. Les exigences particulières.
- XVI. L'évolution de l'emploi.

On voit qu'ici l'optique du formateur sera différente de celle des autres spécialistes : le sélectionneur choisira des exigences mesurables par ses tests, le spécialiste de la rémunération des exigences

(139) V. VATIER, *opus cité*.

(140) Un séminaire sur ce sujet a eu lieu à l'American Management Association à la fin de 1960. Les Suédois, en particulier Carlsson, ont également fait des travaux notoirement connus dans ce domaine.

(141) On appellera structure « informelle » toutes les traditions orales, jeux d'influence, situation de faits, qui modèlent les processus de décision en dehors de toute institution.

(142) V. FOGUENNE, article sur la rémunération dans la revue *Méthodes*, et également l'ouvrage *L'évaluation des fonctions*, publié par les Editions de l'Entreprise moderne.

que l'on peut rétribuer suivant un code simple. L'homme du perfectionnement les a choisies en terme de programmes de développement prêts à être administrés. Ceci est une preuve de la relativité des « analyses objectives » en fonction de l'optique et des hypothèses de travail de celui qui s'y livre.

Il existe des méthodes variées pour aboutir à ces exigences : classement, systèmes de points... Le C.U.C.E.S. en a trouvé une ingénieuse : à partir du questionnaire rempli par l'interviewer, un tableau de correspondance permet de passer rapidement des réponses aux exigences. Celles-ci sont ensuite pondérées pour chaque interviewé par classement dans une échelle de 1 à 4, et moyennées. Enfin, un tableau permet de visualiser l'ensemble des résultats obtenus, certaines exigences primordiales pour le poste en impliquant parfois d'autres (l'autonomie notamment). Il est aisé de voir que la collaboration du personnel, et en particulier des représentants syndicaux, à la définition de ces exigences, est un gage de bon climat dans l'entreprise et de motivation au perfectionnement.

Mais la méthode qui consiste à partir, non de la tâche idéale, du point d'aboutissement du perfectionnement, mais de l'homme réel, de son véritable point de départ, est encore plus intéressante pour notre sujet :

b) ANALYSE A PARTIR DES HOMMES, DE LEUR RENDEMENT, ET DE LEUR VISION DE L'ENTREPRISE. — Toutes les directions du personnel possèdent des fichiers sur les individus, donnant quelques éléments (âge, qualification, aptitudes, formation de base, responsabilités antérieures) malheureusement très incomplets en raison de leur caractère administratif, et des nécessités du codage, qui exclut la nuance. On peut les améliorer pour faire de chaque fiche ou dossier une synthèse permanente de la personnalité de chaque homme, orientée vers son utilisation actuelle et future, et ses progrès possibles (143). Mais cela exige souvent des services psychotechniques étoffés et compétents. Un autre moyen utilisé pour les cadres de la société Kléber-Colombes, consiste à rapprocher les salaires perçus d'une courbe théorique (salaire en ordonnée, âge en abscisse) établie pour

(143) M. R. Vatier parle à ce sujet d'un « fichier des compétences » V. *opus cité*.

(144) V. notamment l'œuvre du Centre d'Etudes et de Mesure de la Productivité, et le développement généralisé de la gestion budgétaire.

(145) V. F.T. MALM, professeur à l'Ecole d'administration des affaires de Berkeley : « Analyse de besoins de formation », *Travail et Méthodes*, novembre 1961. M. Malm insiste avec juste raison sur la correspondance entre les méthodes d'analyse des besoins et celles d'évaluation des résultats. Nous en reparlerons dans le chapitre 4.

les différents niveaux. Les écarts conduisent fréquemment à poser des problèmes de perfectionnement.

Le rendement peut être mesuré par de nombreux critères objectifs. La science économique a trouvé là des applications pratiques intéressantes (144). On peut s'attacher aux individus, mais aussi aux groupes, aux sections autonomes, et mesurer par exemple (145) :

- les frais d'entretien ou d'outillage rapportés à la production du groupe,
- les temps morts de personnel ou de matériel,
- les rebuts et gaspillages de matières (contrôle de qualité),
- les accidents du travail, répartis suivant leurs causes, leur fréquence, leur gravité,
- l'absentéisme et les retards,
- la fluidité du travail (ou rotation de la main-d'œuvre), donnée par le nombre de départs et de licenciements,
- les sanctions disciplinaires, les réclamations, les grèves...

Tout *ratio* de productivité ayant pour dénominateur un élément humain peut enrichir cette photographie du secteur, qui servira de base à l'amélioration. Les comparaisons inter-entreprises pourront aider à mettre l'accent sur les points sensibles, les facteurs d'efficacité.

Pour compléter ces mesures, on peut faire appel à l'appareil nouveau des sciences sociales, et interroger le personnel pour connaître la manière dont il voit son poste de travail et son environnement, sa perception personnelle, ce que M. Meigniez appelle « son champ de liberté fonctionnel » (146). Les enquêtes sociologiques intensives (sur échantillon) ou extensives (sur la totalité du personnel) auxquelles on se livre alors portent souvent le nom de diagnostic d'entreprise. Elles sont effectuées par des équipes de psychosociologues, non seulement à cause de la technicité des instruments à mettre en action, mais parce que, comme dit M. Nordling (147), « l'auscultation d'une entreprise est impossible par ses propres dirigeants ». Les obstacles de la crainte des subordonnés (malgré l'anonymat), et de l'attitude des cadres viendraient par trop la fausser.

Le questionnaire est souvent utilisé, conjointement avec les échelles, ou séries de propositions étalonnées entre lesquelles il faut faire un choix. Dans l'étude de MM. Fumery et Caillot, d'« Economie et Humanisme » (148), sur les cadres de la société Rhodiaceta, les questions formulées d'une manière concrète étaient par exemple :

(146) *Evaluation des résultats de la formation...* déjà cité.

(147) Conférence au C.N.O.F. V. *Revue du C.N.O.F.*, août-septembre 1960.

(148) Déjà citée. V. également les travaux des Américains Bellow, Crow et Korb.

- « Comment s'est faite votre adaptation à l'entreprise ? »
- Qu'est-ce qui vous empêche de profiter des moyens de perfectionnement que la société vous offre ?
- Les réunions semestrielles satisfont-elles votre besoin d'information ?... »

Le contenu des réponses à ces questions assez ouvertes peut être traduit en tableaux analytiques, où apparaissent les moyennes générales et les moyennes des groupes partiels, pour les principaux critères choisis. Leur cohérence peut être éprouvée par des tests de corrélation. Dans un but d'objectivation, on aura intérêt à administrer le questionnaire à des groupes sociaux différents pour confronter les réponses. Par exemple, dans un questionnaire administré par M. Kahn, de l'Université de Michigan (149), on pouvait comparer :

- les perceptions des ouvriers, qui estimaient que les salaires entraient pour 28 % dans l'ensemble de leurs préoccupations ;
- celles des contremaîtres, qui estimaient que les salaires entraient pour 61 % dans les préoccupations de leurs ouvriers.

Les interviews, ou entretiens individuels, permettent de pousser plus loin l'investigation. Dans un tel cas, le dépouillement doit se faire par analyse de contenu, c'est-à-dire regroupement et quantification des principales significations exprimées. Enfin, si l'on désire atteindre la plus grande objectivité possible, et connaître des besoins qui ne sont pas encore perçus par les intéressés eux-mêmes, on peut compléter par des types d'interviews marginaux :

- l'interview de départ, de celui qui ne dépend plus de la société, et peut donc se départir de toute réserve de nécessité ;
- l'interview des clients, qui sont extérieurs à l'entreprise ;
- l'interview non directif, où le psychologue laisse l'interviewé s'exprimer en toute liberté, par association d'idées, jusqu'à toucher si possible le fond des problèmes ressentis ;
- des tests sociométriques, où chaque interviewé traduit ses relations affectives avec les autres, et ses chefs en particulier.

Une autre manière de confronter les perceptions consiste, après une enquête, par questionnaire ou interview, et la publication de ses résultats, à réunir ensemble soit des groupes horizontaux (par exemple tous les contremaîtres), soit des groupes verticaux (un service au complet), pour les faire réfléchir sur les idées exprimées individuellement. On aboutit souvent à des prises de conscience qui modi-

(149) V. E.M. HUGH-JONES, *Human relations and modern management*, déjà cité.

fient les perceptions et l'on peut même alors établir des va-et-vient d'analyses, comme celà s'est pratiqué aux Charbonnages de France entre la direction générale et les ingénieurs. Mais un tel type d'analyse est déjà une technique d'intervention, et nous quittons le domaine de la mesure pour celui du perfectionnement proprement dit.

c) SYNTHÈSE ET DÉTECTION PERMANENTE DES BESOINS. — Il ne suffit pas de faire venir des spécialistes et de déclencher une grande enquête une fois pour toutes. Que l'on ait établi le bilan humain instantané ou le Bilan théorique des fonctions, il reste à mesurer leur écart en terme de perfectionnement et à rendre cette mesure permanente. Nous voulons ici signaler deux méthodes que nous avons eu l'occasion de pratiquer, ou de voir pratiquer.

L'une est tirée du T.W.I. américain, c'est celle du « plan de formation » (training timetable), que nous adapterons ici en plan de perfectionnement pour la maîtrise. Dans les cases, situées par leurs coordonnées :

MACÉ chef d'équipe à l'atelier de mécanique 2.9.196...	PERÇAGE	ALÉSAGE	DRESSAGE	
Jacques	90	70	90	Mutation 2.10
Maurice	50 10.9	20	20	Rebuta perçage
Emile	90	85	20 12.9	



Augmentation de la charge prévue 24.9

— en haut, définition des travaux (et non évaluation),

— à gauche, identification des hommes de l'équipe.

au lieu de cocher d'une croix pour indiquer le personnel « formé », le chef d'équipe Macé peut donner un pourcentage par rapport à la perfection théorique de 100. A droite et en bas du tableau figurent les causes de variations pour le personnel et les tâches, ou facteurs d'évolution, à supposer que le chef d'équipe ait les moyens d'en tenir compte dans ses prévisions.

A partir d'un tableau ainsi constitué pour un objectif déterminé et entretenu, on peut répondre aux trois questions essentielles :

- qui perfectionner ? par exemple Maurice ;
- pour quel travail ? le perçage, en raison de l'augmentation de la charge prévue, et des rebuts constatés ;
- pour quelle date ? le 10 septembre. (On peut l'indiquer sur le tableau qui devient alors un calendrier de perfectionnement.)

Ainsi peut être résolu le problème courant dans les ateliers de l'adaptation technique du personnel. Pour généraliser la méthode, il faudrait à un échelon supérieur se livrer à l'évaluation des tâches, et remplacer les opérations par des exigences de perfectionnement. Il faudrait aussi l'éclairer par un diagnostic d'entreprise moins sommaire. Quoi qu'il en soit, elle a l'avantage immense de poser le problème, et de montrer à la maîtrise combien l'élément humain, qui apparaît ici si on lit le tableau horizontalement, est déterminant dans le travail. Elle procède en effet des deux méthodes d'analyses définies plus haut, et les combine de manière très concrète, les spécialistes fonctionnels étant ici remplacés par le chef lui-même, retrouvant la plénitude de ses pouvoirs au niveau le plus proche possible des exécutants.

L'autre méthode est employée aux usines Berliet, à Vénissieux. A côté d'un centre de perfectionnement spécialisé, se trouve un « Bureau Central de Formation », en relation fonctionnelle avec :

- des responsables de formation de bâtiments, reliés hiérarchiquement au chef de bâtiment, et chargés de détecter à son échelon toutes les déficiences susceptibles d'être comblées par une action de perfectionnement ;
- des commissions de formation et perfectionnement du personnel, groupant les spécialistes d'une activité donnée, d'un niveau hiérarchique, ou d'un métier, et se livrant à des études de qualification, à partir des opérations ou des hommes suivant les cas.

Ce bureau est donc la plaque sensible où tous les écarts constatés apparaissent, et il se trouve alors apte à élaborer des programmes de perfectionnement pour combler les besoins reconnus, programmes qui seront exécutés par le centre de perfectionnement distinct. Il se trouve aussi à l'autre bout de la chaîne apte à contrôler la mise en pratique des principes, méthodes et disciplines enseignées, laquelle éventuellement donnera lieu à d'autres actions correctives, et à vérifier si les objectifs fixés ont été atteints.

Nous aurons l'occasion (150) de revenir sur ce type original d'organisation du perfectionnement dans l'entreprise, nous conten-

(150) Dans le chapitre 4.

tant ici d'en signaler le rôle dans la détection permanente des besoins. Après avoir vu quelques méthodes d'analyse au niveau de l'entreprise, nous allons maintenant passer au niveau supérieur, celui de l'industrie nationale ou de la macro-économie.

1.3.2. — L'analyse macro-économique.

Il n'existe pas à ce niveau d'analyse faite uniquement en terme de perfectionnement. On trouve surtout des calculs portant sur l'équilibre de l'emploi, et destinés :

- à une meilleure orientation des jeunes, grâce à la connaissance des métiers d'avenir ;
- à la prévision des effectifs de l'enseignement public, par la connaissance des besoins de l'économie.

Mais il est facile de poser, pour une branche et une échéance déterminées : besoins de perfectionnement = supplément de main-d'œuvre nécessaire (par renouvellement et accroissement structurel) — (moins) disponibilités au sortir des écoles en personnel qualifié ; autrement dit, pour utiliser une analogie avec les biens de consommation, les besoins de perfectionnement correspondent à la demande de main-d'œuvre insolvable.

L'Union des Industries Métallurgiques et Minières (U.I.M.M.) utilise cette méthode (151) dans les calculs qu'elle effectue annuellement pour les industries des métaux. D'autres grands syndicats patronaux entament des travaux de prévision, au moins à court et à moyen terme. De son côté, le Ministère du Travail, qui avait effectué de 1952 à 1957, une des premières études françaises sur la répartition par qualification du personnel de l'industrie, continue ses études analytiques sur les différentes branches (152). Les programmes économiques régionaux y attachent également une très grande importance. Les sources de ces divers renseignements sont, comme nous l'avons dit, l'analyse micro-économique des entreprises, recoupée par les données démographiques et scolaires nationales ou régionales (153).

L'œuvre essentielle en matière de prévision d'emploi est cependant celle du Commissariat général au Plan de modernisation et

(151) V. l'article de Y. CORPET, « Les besoins de main-d'œuvre dans l'industrie française », *Revue de l'Action Populaire*, mai 1962.

(152) Il a publié, par exemple, une étude sur les besoins et ressources en main-d'œuvre dans les métiers de l'électronique et de la radio. V. *Statistiques du travail et de la Sécurité sociale*, août 1960.

(153) Dans sa thèse de 1955 sur les cadres de l'industrie et du commerce, M. Jacquin (déjà cité), analyse les besoins en cadres par rapport au marché du travail en France.

d'équipement. La commission de la main-d'œuvre, présidée par M. J. Fourastié, fournit régulièrement des travaux du plus haut intérêt. Elle utilise le concours de :

- l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (I.N.S.E.E.) ;
- l'Institut National d'Etudes Démographiques (I.N.E.D.), fondé par M. A. Sauvy, et dirigé aujourd'hui par M. Bourgeois-Pichat ;
- le Service des Etudes Economiques et Financières du Ministère des Finances (S.E.E.F.) ;
- les commissions verticales du Plan : énergie, chimie, métallurgie..., où les dirigeants de l'économie sont largement représentés ;
- la commission de l'équipement scolaire, pour les effectifs sortis ou à sortir des écoles.

En 1961, son rapport sur le IV^e Plan français (1962-1965), outre les prévisions des besoins globaux de main-d'œuvre par branche, a fourni une étude nouvelle sur les prévisions de la répartition d'emplois dans chaque branche par niveau de qualification, et une autre sur les prévisions d'emplois et de disponibilités par régions.

La sous-commission des prévisions par qualification a principalement travaillé sur le secteur secondaire (plus les transports), et a élaboré deux « projections » :

- une à moyen terme pour 1965, année terminale du Plan ;
- une à long terme pour 1975, faisant pour une fois mentir la fameuse boutade de J.-M. Keynes « le long terme, dans lequel nous sommes tous morts ». Pour cette dernière projection, la plus intéressante à notre avis (154), elle a utilisé deux méthodes (155) :

a) la méthode classique des extrapolations à partir des travaux sur 1975 du S.E.E.F. pour la Comptabilité nationale, et de l'évolution des effectifs par qualification, mesurée de 1951 à 1957 par l'enquête du Ministère du Travail ;

b) une méthode nouvelle, due à M. Fourastié, et faisant un plus large appel à l'intuition, et à la transposition des mouvements observés dans des pays en avance sur nous pour l'industrialisation. Dans ce but, elle a divisé les travailleurs en vingt branches, et, dans chaque

(154) V. plus loin en 1.3.3. c). Pour le V^e Plan, la méthode sera appliquée jusqu'en 1985.

(155) V. *Rapport de la commission de la main-d'œuvre du IV^e Plan*, Commissariat au Plan, 1961.

branche, elle a distingué six catégories de qualification, en fonction de la durée de formation à partir de l'âge de 13 ans :

- 11 ans d'études en moyenne,
- 9 ans d'études en moyenne,
- 7 ans d'études en moyenne,
- 5 ans d'études en moyenne,
- 3-4 ans d'études en moyenne,
- arrêt des études à 13 ans.

L'objet de la projection était la détermination de la répartition souhaitable de la population active industrielle par niveau de formation, en fonction des impératifs techniques et des prévisions qualitatives possibles.

Tout en s'entourant de multiples précautions quant à la relativité des résultats d'une telle recherche, la commission a abouti à d'assez bonnes corrélations entre les prévisions obtenues par les deux méthodes. La loi n° 62.900 du 4 août 1962 approuvant le IV^e Plan ne reprend pas ces prévisions quantitatives, mais en déduit de nombreuses mesures à prendre dans les domaines de l'enseignement, de l'apprentissage, de la promotion sociale, et, bien entendu, du perfectionnement professionnel. C'est un excellent exemple de l'utilisation de l'analyse des besoins pour éclairer l'action quotidienne et la politique à plus long terme.

Aux Etats-Unis, où la planification nationale n'est pas institutionnalisée, le gouvernement prévoit également des mesures pour s'adapter aux effets de l'automatisation. Les innovations qui risquent d'avoir des répercussions sur l'emploi seront analysées, et une pré-alerte aussitôt sera acheminée vers les écoles, les bureaux de placement, et les syndicats. La Commission nationale de l'Automatisation, créée cette année en France, pourrait exercer le même rôle demain, la vision de la tendance générale de l'ensemble éclairant les centres de micro-décisions.

A partir des travaux du Plan, M. Vermot-Gauchy, de l'I.N.S.E.E., effectue des recherches sur les conséquences humaines des prévisions. Il tient à jour la relation entre l'offre d'emploi fonction de la croissance économique, et la demande fonction des niveaux actuels de qualification (156), ainsi que la projection pour 1975.

Mais, si les calculs des planificateurs français sont en progrès, il y a cependant lieu de formuler à leur sujet des réserves importantes. M. P. Massé lui-même qualifie le plan de simple « réducteur d'incertitude ». Le rapporteur général de la commission de la main-

(156) V. P. GRIMANELLI, dans le *Cahier n° VII du C.R.C.*, 1962.

d'œuvre, M. Vimont (157), avoue également que « la répartition réelle et potentielle des qualifications professionnelles existant sur le marché n'est pas connue plus précisément que l'ampleur des besoins présents et futurs, évalués aux divers niveaux de formation. Les travaux à mener dans cette direction sont si nombreux et complexes, qu'ils supposent l'existence de moyens de recherche permanents et spécialisés, dont la mise en place devra être assurée dès que possible ». Et MM. Fourastié et Poignant préconisent la création d'un « Centre d'études et recherches sur la structure actuelle et future de l'emploi ».

Les raisons de cette imprécision sont simples : en dehors des très grandes entreprises et des syndicats patronaux dont nous avons parlé, les petites et moyennes entreprises, de même que l'artisanat, trop uniquement préoccupés par des problèmes à court terme, ne peuvent fournir les éléments statistiques nécessaires. Il serait intéressant qu'un centre de recherche national leur fournisse des méthodes de prévision à moyen terme commodées, mais plus élaborées toutefois que la simple extrapolation à laquelle elles se livrent le plus souvent.

MM. Vimont et Madinier (158) insistent sur une autre raison : les demandes de main-d'œuvre tiennent parfois trop largement compte des possibilités réduites de l'offre actuelle. Dans un but réaliste, elles cherchent à s'en rapprocher, comme par exemple la demande d'ouvriers qualifiés par rapport au débit des collèges d'enseignement technique. Ainsi les besoins de perfectionnement qui sont, comme nous l'avons dit, fonction de la différence entre ces deux quantités, sont-ils systématiquement sous-estimés. Avec une infrastructure scolaire double, les besoins doubleraient peut-être également, et, de toute façon, un excédent de l'offre favoriserait l'expansion alors que la pénurie la contrarie.

Quant au long terme, il apporte d'autres éléments d'incertitude, car les prévisions sont largement fonction de la politique qui sera suivie. C'est pourquoi les spécialistes ne sont pas d'accord sur les résultats possibles. M. Fourastié prétend par exemple que l'industrie peut fournir 600.000 emplois seulement de 1961 à 1975, alors que M. A Sauvy (159) montre que 3 millions d'emplois pourraient être créés si la France transformait plus de tonnes d'acier, au lieu de les exporter sous forme de minerai ou de métal brut.

(157) V. rapport cité.

(158) V. « Le problème des perspectives de l'emploi dans les pays à fort progrès technique », *Revue du CADIPPE*, juin 1962.

(159) V. *Population*, avril-juin 1961. On lira également les nombreuses réserves sur le plan formulées par M. F. PERROUX dans *Le IV^e Plan français*, P.U.F., « Que sais-je ? », 1962.

Ces réserves nous conduisent à étudier les limites des différentes techniques envisagées pour l'analyse des besoins de perfectionnement.

1.3.3. — Limites de l'analyse des besoins.

Dans ce but, nous allons voir comment les méthodes vues plus haut s'appliquent aux deux grandes catégories de besoins, les besoins de développement des motivations, et ceux de développement des aptitudes et capacités.

a) BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DES MOTIVATIONS. — L'analyse macro-économique présente un grand intérêt pour les chefs d'entreprise et les cadres. Certes, l'objection « Chez moi, c'est particulier » reste fréquente. Mais le développement de la concurrence, et le souci grandissant de l'adaptation générale aux besoins plus larges de l'économie, poussent dans le sens de la prise en considération des facteurs nouveaux d'évolution. De plus, le plan fournit des cadres méthodologiques utilisables pour l'analyse au niveau de la grande entreprise, et nous avons vu combien celle-ci, loin d'être toujours neutre, dépend des critères définis dans les hypothèses de travail. Il y a là un facteur de normalisation de nature à faciliter les comparaisons inter-entreprises, et, par là, à généraliser la motivation de tous au perfectionnement.

Quant aux travailleurs, ils y sont d'autant plus sensibles que leurs représentants syndicaux ont participé à l'élaboration du plan. M. Ventejol (C.G.T.-F.O.) estime que la formation est « probablement le premier problème de notre temps ». Pour que leurs revendications corrélatives quittent les domaines de la répartition du profit et de la stabilité de l'emploi, pour s'orienter vers la promotion collective indispensable, il suffirait sans doute que le chef d'entreprise ait une politique sociale plus clairement définie et manifestée, et qu'il cesse de traiter l'Etat en ennemi tout en ayant régulièrement recours à ses services.

L'analyse micro-économique met en jeu, nous l'avons vu, un patron et des spécialistes psychologues ou organisateurs qui, en général, ne sont pas seulement vendeurs de techniques de diagnostics, mais aussi de thérapeutique, c'est-à-dire de programmes de perfectionnement. Dans ces conditions, trois stratégies sont concevables (160) :

— le formateur a une méthode passe-partout, et il cherche à la « vendre ». Son enquête sera prédéterminée dans ce sens et

(160) Nous empruntons cette typologie à M. MEIGNIEZ et Mlle NODIOT dans *Evaluation des résultats de la formation...* déjà cité.

n'aura pas grande valeur. « L'auteur trouve dans son questionnaire ce qu'il y a mis » (161) ;

- l'utilisateur (chef d'entreprise) a une idée tout à fait précise de ce qu'il veut (et, dans certains cas, il désire qu'on ajuste les attitudes de ses subordonnés aux siennes propres, ces dernières devant demeurer une constante de la situation). L'analyse sera alors une arme à double tranchant, car elle révélera à tous, si elle est publiée, les ambitions du patron, et la motivation des subordonnés pour le perfectionnement (soit des cadres, soit des travailleurs, soit des deux groupes) sera fortement négative. Il est d'ailleurs probable que le chef d'entreprise en restera là (si la situation de sa firme le permet, ce qui est de plus en plus rare), et traînera les analyses aux gémonies ;
- ou bien « vendeurs » et « client » examinent ensemble la situation sans préjugés, et parviennent, en équilibrant convenablement les éléments d'information, à une analyse commune. Dans ce cas, et dans celui-là seulement, des objectifs de perfectionnement rivés aux besoins ressentis peuvent être admis par tous, et l'on peut préparer une formation sur mesure. L'analyse sera un moyen pédagogique très percutant pour provoquer à tous les niveaux la sensibilisation nécessaire et la motivation positive. Elle sera, comme nous disions plus haut, le premier maillon de la chaîne d'intervention thérapeutique. Si le chef d'entreprise sait en combiner l'effet avec la démonstration par des preuves tangibles de son propre changement de comportement (dans le sens de l'intérêt commun), il peut déclencher, comme nous le verrons dans le chapitre 4, une action efficace.

b) BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DES APTITUDES ET CAPACITÉS. — L'analyse micro-économique sera ici facilement admise, mais ce sont les buts du chef d'entreprise dans l'action de perfectionnement subséquente qui seront suspectés. En effet, cette action est forcément éducative, donc touche de très près à la liberté de l'homme, et, comme dit M. F. Gibert (162) « asservie à des besoins techniques trop restreints, l'éducation risque de devenir dressage ». Des prévisions trop détaillées révèlent chez le patron une préoccupation plus « productiviste » que sociale (163). « Quand on commence à mesurer, écrit G. Tournier (164), on est moins prémuni contre la tentation de mettre en balance ce qu'on donne et ce qu'on peut recevoir ».

(161) P. SOROKIN, *Tendances et déboires de la sociologie américaine*.

(162) V. article cité.

(163) Ce sera l'objet du chapitre 2 sur la Finalité du perfectionnement.

(164) V. *Prospective*, n° 4, P.U.F.

La rentabilité quantitative étouffe ce que M. Demonque (165) appelle la « rentabilité qualitative », représentant le fruit d'un investissement intellectuel important.

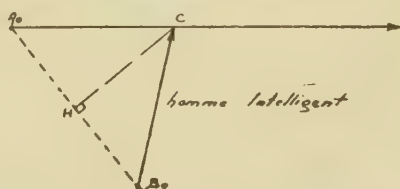
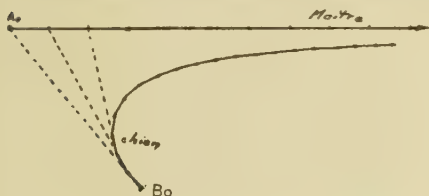
De plus, ces analyses détaillées visant à l'adaptation la plus étroite possible de l'homme à sa tâche, c'est tout ce concept qu'il faudrait discuter. M. G. Berger (166) nous disait : « Je ne crois pas qu'une adaptation parfaite soit un idéal à rechercher... Si l'adaptation est trop parfaite, la conscience s'estompe, l'activité devient mécanique, les possibilités d'invention et les progrès disparaissent... le non-conformisme est parfois une condition de bonheur et d'efficacité ». A l'ère de l'accélération du progrès technique, celui qui vise une adaptation trop instantanée risque surtout, à notre sens, de suivre la « courbe du chien » au lieu d'une « route de chasse » (167).

Quant à l'analyse macro-économique, nous avons vu quelles réserves il faut formuler contre ses résultats. « Le mot besoin, dit M. Y. Corpet (168) revêt à court terme une signification essentiellement qualitative, et à plus long terme une signification à la fois qualitative et quantitative ». Or, c'est justement à long terme que les quantités déterminées sont les moins certaines. Leur imprécision même donnerait un argument de plus aux promoteurs du perfectionnement dans l'entreprise, puisque ce sont les erreurs de prévision des besoins de formation qui fournissent la matière des besoins de perfectionnement. Quelles que soient les méthodes employées, on est d'ailleurs frappé par l'ampleur de ces besoins. M. Grandpierre, président de Pont-à-Mousson s'écrie : « Mêmes les moyens nouveaux res-

(165) V. *Cahier du C.R.C.*, n° III, 1958.

(166) V. *Prospective*, n° 5, P.U.F.

(167) Pour les lecteurs peu familiarisés avec la mécanique, la courbe dite du chien est celle suivie par un mobile B, de vitesse v , cherchant à rejoindre un mobile A, de vitesse égale, et s'orientant à chaque instant vers la position actuelle de A et non vers une position estimée future. Ainsi fait le chien qui veut rejoindre son maître et n'y parvient jamais. Un B plus intelligent calculera le « vecteur vitesse » de A, et, après avoir élevé une perpendiculaire en H telle que A_0H/BoH soit dans le rapport des vitesses respectives (ici = à 1), se dirigera sur la route de chasse BoC , C étant le point de jonction futur.



(168) V. *Avenir*, septembre-octobre 1960, « Les techniciens dans l'industrie ».

teront d'une insuffisance presque dérisoire en regard des aspirations à satisfaire ». Et le recteur Capelle, à propos de l'envoi des enseignants dans les entreprises, ou du personnel des entreprises dans les écoles, ajoute : « Toutes les conventions sont possibles, mais il faut y aller massivement car le besoin lui-même est massif ».

Dans ces conditions, aligner des extrapolations, n'est-ce pas mesurer l'eau au compte-gouttes, alors qu'il faudrait se précipiter sur une lance à incendie ? Exiger des écarts statistiques significatifs pour consentir à élever le niveau de tous les hommes là où ils travaillent, n'est-ce pas la marque d'une économie mesquine et formaliste, bien éloignée de « l'économie de solidarité » réclamée par M. P. Massé, commissaire général au Plan ? (169). Nous aurions plutôt tendance, avec M. F. Perroux (170) à rechercher « des préférences de structures débordant le calculable et le prévisible » ; et, avec MM. Billières et Poignant, à renverser la proposition, et à dire que « la notion de besoin de l'économie n'a pas grande valeur. C'est le niveau de qualification des hommes que l'on formera qui donnera à l'économie de demain sa physionomie ».

Ce pari sur l'avenir, cette revanche de l'esprit de finesse sur l'esprit de géométrie, de la volonté créatrice sur l'extrapolation comptable, portent un nom depuis G. Berger, c'est l'attitude prospective.

c) L'ATTITUDE PROSPECTIVE. — Selon son initiateur, c'est d'abord une attitude qui tourne le dos au passé, pour saisir l'avenir lointain « dans sa nature originale » (171), en admettant que le monde de demain ne sera pas le simple prolongement du monde d'hier et d'aujourd'hui, mais un monde transformé par une mutation due à l'accélération du progrès technique. Il faudra lui appliquer « d'autres méthodes que celles qui valent pour le présent ou le passé » (172).

Cette attitude se distingue de celle que l'on rencontre habituellement sous le nom de prévision. Selon M. Huvelin (173), « il faut dépasser le stade de la prévision, non pas tant par des études conduisant à des données chiffrables, dont l'imprécision risquerait de devenir rapidement aberrante, que par des réflexions approfondies portant sur les modifications de la nature des phénomènes de la vie sociale, et leur transformation qualitative ». M. Massé, l'architecte actuel de la prévision économique française, reconnaît l'originalité de cette exploration nouvelle, de cette « protection » au sens météoro-

(169) V. *Prospective*, n° 4, « Prévision et prospective ».

(170) *L'économie du xx^e siècle*, P.U.F., 1961.

(171) *Prospective*, n° 1, P.U.F.

(172) V. *Prospective*, n° 1.

(173) *Cahier VI du C.R.C.*, 1961.

logique du terme : loin de « se complaire dans des perspectives sans dates, sans substance et sans contours, la prospective doit, selon lui, découvrir dans l'avenir le signe, sélectionner l'élément significatif » (174). Mais pour cela, il lui faut :

- regarder au loin car, comme dit M. Bloch-Lainé (175) « le calcul a plus de chances d'être exact sur une période longue que sur une période courte ». Il lui faut aussi :
- regarder dans un champ élargi, avec esprit de synthèse, pour éviter le danger signalé par G. Berger (176) : « La prévision elle-même souffre des mêmes maux que l'action : il est assez vain de prévoir les conséquences de quelques facteurs artificiellement isolés lorsqu'ils auront à jouer en fait au milieu d'un grand nombre d'autres, dont précisément l'étude abstraite n'a pas tenu compte », et que nous avons déjà évoqué sous le nom de sous-optimisation ;
- enfin regarder en vue de l'action, avec la volonté de changer, car, suivant M. Landucci : « La prévision cherche à nous donner une idée des événements probables auxquels il faut s'adapter ; la prospective cherche à fixer les objectifs auxquels il faudra parvenir ».

Au terme de ce chapitre où nous avons vu longuement l'ampleur démesurée des besoins de perfectionnement des hommes dans l'entreprise, cet effort de volonté lucide semble s'imposer. Il ne s'agit pas, pour reprendre une expression de M. Predseil à propos de la recherche, de « s'offrir ce luxe, mais de se protéger par cette sauvegarde ». Il ne s'agit pas, selon le philosophe Blondel (177), d'un « problème à résoudre si l'on peut, mais d'un projet à réaliser si l'on veut : une solution est toujours inévitable, et, pour cela, il est plus urgent de la préparer que de la prévoir ». Appliquée aux problèmes humains qui nous intéressent, la prospective pose donc la question des objectifs, des fins, auprès desquels les moyens paraîtront de peu d'importance. « Suscitons, ajoute G. Berger (178), par le choix de nos objectifs, les moyens nouveaux qui nous permettront de les atteindre. »

Plutôt que de chercher d'autres raisons d'agir dans une analyse détaillée, qui ne peut être qu'un moyen, nous préférons dès maintenant approfondir l'objectif, la finalité de l'action de perfectionnement envisagée. L'interdépendance du développement économique

(174) *Prospective* n° 4, « Prévision et prospective ».

(175) *Prospective*, n° 1, P.U.F.

(176) *Prospective*, n° 1, P.U.F.

(177) Cité par G. Berger dans *Prospective*, n° 6.

(178) *Prospective*, n° 6.

et du développement culturel ne doit pas nous faire oublier que le caractère propre de l'éducation, donc du perfectionnement, est d'agir sur la personnalité humaine. Or, si celle-ci forme un tout, ses motivations ne se transforment pas comme ses capacités, au gré d'un directeur, et suivant une pédagogie déterminée. Le chef d'entreprise a-t-il seulement le droit de vouloir modifier les motivations de son personnel ? Cette volonté n'exige-t-elle pas au préalable une option fondamentale sur l'homme et l'entreprise : à quel type d'hommes voulons-nous aboutir si nous entreprenons de le perfectionner ? Le vouloir ne saurait s'enseigner si le maître ne sait d'abord où il va lui-même. Ou alors, nous aurions à écrire un nouveau chapitre sur « l'obstacle de l'attitude de la direction ». C'est sur celle-ci que nous allons maintenant braquer notre projecteur dans le chapitre suivant, sur la finalité du perfectionnement.

CHAPITRE II

La finalité du perfectionnement.

« L'exercice d'une profession peut valoir à son homme un autre avantage que son traitement et son avancement : un accroissement et une édification de son être. »

(P. VALÉRY, Regards sur le monde actuel.)

Pour le patronat, la finalité d'une action de perfectionnement du personnel est en rapports étroits avec la finalité de l'entreprise elle-même. Or, celle-ci a notablement évolué depuis cent ans. A l'origine, elle était purement financière, le chef d'entreprise se confondant avec le propriétaire de la plus grande part des capitaux. Puis elle est devenue économique, l'exploitation se rendant de plus autonome par rapport à ces mêmes capitaux et la responsabilité des dirigeants de l'industrie dans la production nationale et dans l'utilisation de la main-d'œuvre allant croissant. A la recherche du profit comme fin, du temps de l'« enrichissez-vous » de Guizot, auquel correspondait la loi d'airain des salaires, s'est peu à peu substitué le profit conçu comme moyen en vue d'un service.

Friedmann (179) a décrit ce « curieux point d'inflexion » du capitalisme français, qu'il situe pour sa part dans les années 1920. Le profit perd son rôle de cause pour ne plus devenir qu'un effet du fonctionnement de l'entreprise, justifié par l'investissement qui permet la permanence du service social rempli. Selon P. Drucker

(179) V. opus cité, *Problèmes humains du machinisme industriel.*

(180), « le profit et la rentabilité ne sont plus le but de l'existence et de l'activité d'une affaire, mais leur imposent seulement une limite ; ils ne sont plus l'explication des décisions d'une affaire, mais les preuves de sa valeur économique ». La finalité de la firme au XX^e siècle devient alors double, à la fois économique et humaine, le but étant (181) :

- d'obtenir des produits qui satisfont la clientèle, et avec le bénéfice qui en résulte de rémunérer des capitaux prêtés, des services de travail, des services de direction, et d'assurer l'avenir économique de l'exploitation par l'investissement ;
- de donner satisfaction aux parties prenantes du système social, ou de la communauté de travail qu'elle constitue, et qui doit se perpétuer dans l'harmonie interne et externe.

On se souvient que les résultats de l'expérience américaine d'Hawthorne (1927-1939) ont été déterminants pour l'adoption de cette seconde finalité.

Nous allons donc dans ce chapitre essayer d'en déduire :

- 1) Les deux finalités possibles du perfectionnement des hommes dans l'entreprise, finalité économique et finalité sociale, et l'option qu'elles posent.
- 2) Compte-tenu de la nécessité d'adopter la finalité sociale, comment celle-ci doit-elle se traduire dans la pratique ?
- 3) Enfin quelles sont les conséquences de celles-ci sur l'analyse des besoins, le style du commandement, et les structures de l'entreprise ?

2.1. — LES DEUX FINALITES POSSIBLES, ECONOMIQUE ET SOCIALE

Il y a une autre voie pour parvenir au même dilemme : c'est celle qui consiste à démarrer le perfectionnement sans choix préalable. La rencontre des problèmes pédagogiques, en particulier de celui de la formation à la fonction ou de l'éducation de la personne, et de leur signification au plan éthique, nous renvoie alors à la même option sur les finalités. Selon G. Berger (182), « Comme la politique, l'éducation renvoie à une théorie de l'homme ; l'instance philosophique est inévitable ». Il est impossible de choisir entre plusieurs conceptions du perfectionnement sans qu'il y ait, de fait, une

(180) V. *opus cité*.

(181) V. la définition de l'entreprise par M. F. Perroux rappelée dans l'introduction c).

(182) V. *Prospective* n° 5, P.U.F.

option concernant la fonction de la firme dans la société et la place de l'homme au sein de la firme.

C'est pourquoi les psychotechniciens anglais et français (183) ont insisté particulièrement sur le problème de la double finalité. Nous appellerons la première économique, en complétant ce qualificatif par d'autres plus explicites : pragmatique, « productiviste », utilitariste ; et la deuxième finalité sociale, encore que le terme d'humaine pût pour certains paraître plus adéquat. Ensuite, nous nous demanderons dans une troisième partie comment exercer l'option, et d'abord si l'on peut éviter de choisir en associant les deux.

2.1.1. — La finalité économique du perfectionnement.

Nous verrons successivement sa définition, puis quelques exemples, enfin les dangers qu'elle présente quand elle est seule prise en considération.

a) DÉFINITION. — Elle est de loin la plus ancienne et remonte, comme nous disions, aux conceptions du XIX^e siècle libéral : l'homme, considéré comme objet, est un simple facteur de production, un instrument de l'entreprise micro-économique ramassée dans son égoïsme. Le perfectionnement servira donc directement à augmenter sa productivité individuelle, comme le perfectionnement d'une machine lui permettra de tourner plus vite. Ainsi, selon M. Bartoli (184) « le maximum de rendement et de profit sera obtenu aux moindres frais de personnel et de matériel en argent ». C'est ce que M. Friedmann (185) appelle la rationalité des intérêts privés de l'entreprise, pour l'opposer à deux autres rationalités : celle de l'économie nationale d'un pays, et celle de l'homme au travail (V. plus loin l'option sociale). M. Demarne parle, lui (186), de « formation fermée », par opposition à la « formation ouverte ».

Encore que cachée aujourd'hui par une certaine pudeur, en raison du mouvement dont nous avons tracé à grands traits le schéma plus haut, elle reste exprimée dans de nombreuses prises de position patronales. Selon une enquête de l'U.I.M.M., les programmes de formation et de perfectionnement « permettent l'adaptation du facteur humain aux modifications survenues ou prévues dans l'ordre technique ». Ainsi dans cette optique, le perfectionnement ne se distingue pas de l'adaptation au travail. Il faut remarquer qu'une telle finalité

(183) En particulier P.-H. Giscard dans l'*opus cité*.

(184) V. *opus cité*.

(185) V. *opus cité*.

(186) V. thèse citée.

ne sacrifie pas forcément le social, et qu'elle peut même donner bonne conscience : l'augmentation de productivité doit profiter à tous, et en particulier aux travailleurs, à qui elle permettra de donner de hauts salaires et des loisirs accrus. Le problème de production masque le problème de répartition du profit.

Mais, même dans l'optique de cette stratégie sociale, cette finalité reste paternaliste, car elle bâtit sa théorie de la satisfaction à long terme des besoins du personnel sur une conception unilatérale du patronat, celle de *l'homo œconomicus*, que L. Dupriez modernise sous le nom d'économie du « bien avoir », et que G. Tournier (187) appelle « la philosophie de l'avoir ». Pour que les ouvriers voient leurs espoirs se concrétiser — dans le lointain et sous une forme presque uniquement matérielle — il faut qu'ils passent sous les fourches caudines de l'intégration dans l'entreprise, de l'acceptation du but commun, et de la tactique de la productivité à court terme. On voit combien cette option, dans la logique du capitalisme, est étrangère à ceux qui pratiquent la restriction de rendement, ne voulant pas travailler pour un profit dont ils contestent la légitimité.

b) QUELQUES EXEMPLES. — Selon M. R. Caude (188), « aux Etats-Unis, les techniques humaines sont systématiquement appliquées à des fins utilitaires, comme moyen d'adhésion des individus à la productivité. On raconte que dans une université du Texas, on a employé le terme de « cow sociology », sociologie de la vache à lait, pour qualifier la méthode qui consiste, au lieu de perfectionner la personne, à améliorer les facteurs d'ambiance qui l'entourent pour en tirer le plus grand profit. Des raisons historiques et sociologiques, ainsi que la permanence d'un nombre important de chômeurs, font que les résultats ne sont pas trop explosifs.

Il n'en est pas de même chez nous, où pourtant la conception de l'homme-objet prévaut encore beaucoup trop. Dans une grande entreprise du centre, où nous avons pu avoir des entretiens avec des dirigeants, on trouve une défiance systématique vis-à-vis des actions de perfectionnement gratuites et à long terme. L'action se fait après une analyse détaillée des besoins immédiats, et le perfectionnement reste accidentellement technique, parfois économique, mais jamais psychologique ni culturel. Au niveau de l'apprentissage de base, cela donne une tactique funeste, dénoncée dès 1937 par Hijmans : enseignement déchargé de tout « bagage inutile », exempt de bases générales, réduit au minimum de temps pour une efficacité immédiate dans un domaine le plus restreint possible.

(187) V. *Babel ou le vertige technique*, Arthème Fayard, 1959. M. Gabriel Marcel avait déjà utilisé ce concept.

(188) V. *Revue du C.N.O.F.*

Dans une autre grande entreprise nationale, on se refuse à poser le problème de la finalité, et tout ce qui n'est pas immédiatement rentable doit rentrer dans le plan des œuvres sociales. Le perfectionnement est limité aux cadres et à la maîtrise, et, si possible, à ceux d'entre eux qui doivent faire l'objet d'une promotion individuelle ou d'une mutation, et qui en ont, par conséquent, le plus besoin. Quant aux ouvriers, on leur offre des facilités pour qu'une certaine élite, disposée à passer pendant des années ses nuits à la maison sur des cours par correspondance, puisse se détacher de la masse et s'intégrer vraiment dans l'entreprise par cet effort surhumain. Ce tableau n'est pas noirci, car cette entreprise dépense par ailleurs beaucoup d'argent à ce perfectionnement, et reste représentative de toute une catégorie d'établissements français, qui n'émergent encore que très lentement du paternalisme, en dépit d'une facade trompeuse de déclarations humanitaires et de timides réalisations bien mises en valeur.

c) DANGERS DE L'OPTION ÉCONOMIQUE. — Si nous reprenons maintenant le schéma de la fin de la section 1.2., nous voyons que cette option élève une nouvelle barrière entre la direction et toutes les autres parties. Certes, il peut y avoir parfois développement des capacités des cadres, si par ailleurs ils sont favorisés (ou « achetés » par de hauts salaires), ou de la maîtrise, si l'obstacle du langage est levé grâce à l'emploi de fins psychologues. Mais il n'y a jamais développement des motivations. Quant aux exécutants, « l'idée de productivité gâche tout si on la généralise » (189). L'homme, traité comme un moyen, s'aperçoit que l'on a « sous-optimisé » son développement car, même s'il travaille huit heures par jour dans l'entreprise, ses aspirations vont bien au delà des 10 % supplémentaires de rendement que l'on exige de lui.

De plus, il voit bien que si l'on veut l'intégrer par un perfectionnement conçu comme un simple moyen de production, c'est peut-être pour mettre hors circuit ses délégués, donc supprimer le pouvoir compensateur (190) de contestation que représentent ses organisations, et ainsi mieux assurer la survie du régime capitaliste et des structures actuelles de l'entreprise privée. Cette rigidité des structures, élevée au rang de postulat par les chefs d'entreprise « productivistes », provoque alors ce que Friedmann (191) a appelé le « heurt au social », et qui n'est autre que le choc entre deux universalismes, deux conceptions de la production industrielle, deux philosophies au sens le plus large du mot. D'où la réaction parfois brutale de certains

(189) G. BERGER, *Prospective*, n° 5, P.U.F.

(190) Au sens où l'emploie M. J.K. Galbraith.

syndicats qualifiant le perfectionnement de surexploitation des travailleurs, de conditionnement psychologique...

Car, si selon M. Dugué Mac Carthy, « la hiérarchie est obligatoirement acculée à un problème d'option philosophique, et doit dire quelle est sa conception de l'homme », les travailleurs sont en droit de refuser cette conception, et même de récuser leurs patrons dans leur prétention de la diffuser et de l'imposer. Nous retrouvons ici ce qui a été dit plus haut (192) sur la conception « autonomiste » de la libre entreprise, et son aptitude à faire œuvre éducative en son sein. « Quelle sorte de mandat, quelle compétence a-t-elle pour cela » ? demande M. G. Levard (193). Avec juste raison, les ouvriers pensent qu'elle ne peut éduquer que comme mandataire d'une société plus large, où elle accepterait elle-même de s'intégrer. Le bien commun national et mondial circonscrirait le bien commun de la firme.

Mais alors, on est obligé d'abandonner l'option économique de la maximisation du profit pour introduire les notions de plein emploi, de respect de la dignité humaine... C'est déjà la finalité sociale qui se dessine comme contrepartie nécessaire d'une finalité économique immanente à l'entreprise, pour rétablir l'équilibre, et donner à l'action salubre de perfectionnement une fin avouable et légitime, c'est-à-dire capable d'emporter le consensus de tous les hommes intéressés. « Avant donc de chercher la vraie méthode, dit encore M. Levard, il faudra s'entendre sur le vrai but » (193).

2.1.2. — La finalité sociale.

Nous verrons sa définition, puis comment elle peut englober la finalité économique si le rendement est donné par surcroît, enfin quels dangers elle présente, ou ses conditions d'application.

a) DÉFINITION. — Suivant les économistes, et en particulier M. Bartoli, elle procède de la finalité sociale que l'entreprise commence à admettre, et qui consiste dans « la réduction au minimum (physique et psychologique) du coût humain de la production et dans la promotion maximum de l'humain » (194). C'est la troisième rationalité de Friedmann (195). Elle doit satisfaire non seulement la justice commutative, qui attribue à chacun selon ce qu'il a mérité, mais la justice fondamentale, qui traite l'homme selon sa nature, et assure la conservation et la reproduction de la force de travail. Elle intro-

(191) *Problèmes humains...* déjà cité.

(192) Dans l'introduction, § 3), pp. 18 et 19.

(193) V. Préface de l'ouvrage de M. R. Vatieer, cité.

(194) *Opus cité.*

(195) *Opus cité.*

duit dans l'économie ce que M. F. Perroux a appelé (196) « l'émergence des coûts de l'homme », et qui doit assurer à chacun « une espérance de vie scientifique possible, une chance de lutter contre la maladie scientifiquement possible, un accès minimum à la connaissance ».

On voit qu'il s'agit d'une promotion collective destinée, non à permettre la sélection et la promotion des meilleurs, mais à pousser le plus grand nombre à se perfectionner. Cet investissement à long terme est rendu nécessaire par l'évolution sociale actuelle, dont nous avons longuement parlé. Si nous voulions regrouper les critères de l'homme idéal que doit construire l'action de perfectionnement, nous pourrions dire que c'est un homme :

- élevé, grandi, augmenté (au sens du latin *augeo*, d'où vient également le mot autorité), mûri, accompli au mieux de ses ressources naturelles, et dans le sens des valeurs permanentes de la civilisation. C'est celui qui a réalisé la formule de Nietzsche « Deviens ce que tu es », l'homme-valeur, l'homme-personne ; non seulement l'« homo faber », qui peut être heureux mais indigent, mais l'« homo sapiens », suffisamment « déconditionné » pour qu'il s'accepte et se situe lui-même. C'est l'homme complet, celui du « logos », raison géométrique, auquel ne manque pas le « nous », le jugement, la sagesse, le cœur, la volonté (197) ;
- ayant le sens du dialogue, de la « rencontre avec autrui » (198), de la tolérance, de la coopération dans l'authenticité et de l'amitié, capable de participer d'une manière accrue à l'entreprise comme à la culture de toute la société ;
- capable de créer, d'inventer, de décider, c'est-à-dire des plus hautes formes de l'expression ; capable de passer de la tutelle sociale à la maturité sociale (199), à l'autonomie du jugement et de l'action.

b) COMMENT LE RENDEMENT SERA DONNÉ PAR SURCROIT. — Si l'on permet à tel type d'homme de s'épanouir, il le fera d'une façon générale et en particulier à l'occasion de l'acte de travail. L'entreprise qui aura ainsi, par cette option, « illustré » (200) son œuvre écono-

(196) V. *L'Europe sans rivages*, P.U.F., 1954, p. 401.

(197) Expression de M. G. Tournier dans une conférence à la Sorbonne intitulée *L'homme et l'œuvre*, juin 1962.

(198) Critère défini par M. G. BERGER, *Prospective* n° 5.

(199) Expression de Hooper. M. BARTOLI (*opus cité*) insiste particulièrement sur ce troisième critère.

(200) Au sens fort employé par M. G. Tournier, conférence citée dans la note 197.

mique, et sera rentrée dans son second rôle de dispensatrice de satisfactions, groupera des hommes équilibrés affectivement, s'identifiant à leur tâche, et qui risquent du même coup de lui apporter ce qu'elle avait d'abord renoncé à demander en premier lieu, le rendement, la productivité individuelle. Ce rendement est réduit alors à l'état d'objectif médiateur de l'action de perfectionnement, ce qui ne veut pas dire qu'il devient un objectif médiateur pour l'entreprise, car la finalité sociale du perfectionnement n'emporte pas finalité purement sociale de l'entreprise, ce qui ne serait pas réaliste. La finalité du perfectionnement est plus axée sur l'homme, parce que l'acte de perfectionnement n'est plus seulement un acte économique, mais un acte éducatif.

Nous ajouterons que dans une population ouvrière qui aura été élevée, l'entreprise de demain trouvera plus aisément les nombreux cadres, techniciens, agents de maîtrise, ou simplement ouvriers plus qualifiés par la promotion des fonctions, dont elle aura besoin pour faire face aux tâches de l'avenir. La substitution du perfectionnement à la sélection sera ainsi la marque d'un progrès décisif de la politique sociale.

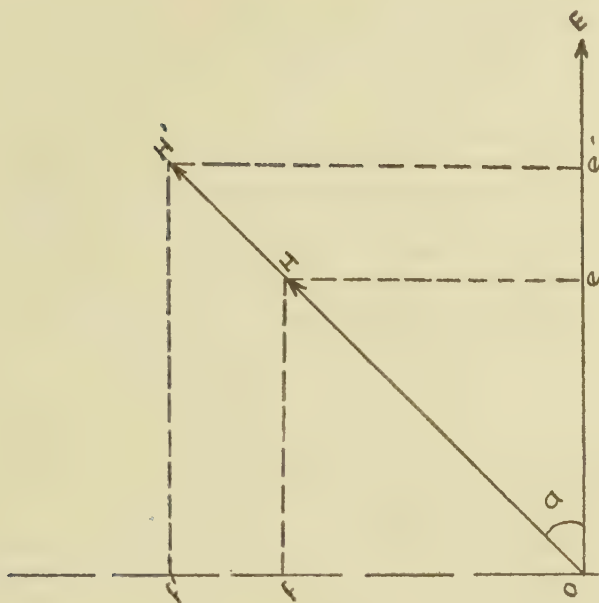
Ce point de vue n'est pas seulement celui d'idéalistes. De nombreux chefs d'entreprise le partagent, et nous ne résistons pas à l'envie d'en citer quelques-uns :

- M. Petit-Dutaillis : « L'entreprise a le devoir de conduire ses collaborateurs au plus haut degré que chacun d'eux puisse atteindre, et c'est son intérêt ».
- P. Drucker : « Devenez des constructeurs d'hommes, et le reste vous sera donné par surcroît » (201).
- G. Tournier : « La philosophie de l'être » (par opposition à celle de l'avoir) permet le gratuit, et « le gratuit engendre le rentable » (202).
- H. Château : « Le respect de l'homme s'inscrit aujourd'hui au cœur des équations de la productivité ».

Ceci nous amène à une figuration géométrique commode. Soient deux vecteurs OE et OH de même origine et de longueur indifférente, formant un angle aigu α . OE représente la finalité économique du perfectionnement dans l'entreprise, l'adaptation au travail, au moins telle qu'elle est conçue par la direction. OH représente la finalité propre du développement d'un individu donné travaillant dans cette firme (il faudrait faire la résultante de tous les OH pour trouver la finalité sociale de l'ensemble d'une catégorie de personnel).

(201) V. *opus cité*.

(202) V. *Prospective*, n° 5.



On peut figurer les composantes Oe et Of du vecteur OH sur l'axe OE , et sur sa perpendiculaire. Oe représente la part du perfectionnement de l'homme qui profitera à l'entreprise, et Of la part personnelle, qui ne lui profitera en rien.

En voulant forcer OH à se rabattre sur l'axe OE par réduction de l'angle a , en orientant l'effort de développement de l'homme dans le sens qu'il a seul défini (option économique), le chef d'entreprise s'attaque aux forces « centrifuges » Of (203), qui sont rarement compressibles, car elles représentent la défense de l'individu contre l'assimilation de sa personne, et risque de provoquer une réaction d'exaspération en sens inverse.

Au contraire, en agissant dans le prolongement de OH (option sociale), il rencontre les désirs de l'individu, et du même coup allonge Oe , la composante centripète et rentable de l'effort de perfectionnement entrepris. A long terme, il est même probable que l'individu tiendra de lui-même à réduire l'angle a , quand il accédera à un plus haut niveau de conscience, et qu'il sera certain que sa réserve Of ne peut être remise en cause. Ce sera le développement des motivations, ou la participation des hommes du chapitre premier.

(203) V. FRIEDMANN, *Problèmes humains...* déjà cité. Notre représentation mécanique nous a été inspirée par l'image du sociologue.

c) CONDITIONS D'APPLICATION DE L'OPTION SOCIALE. — Il y a toutefois une hypothèse, c'est que l'angle α soit inférieur à 90° , autrement dit qu'il y ait un minimum de concordance entre les deux directions suivies. Accepter de développer les hommes dans n'importe quelles directions, y compris celles opposées au sens de la marche de l'entreprise, serait nier l'entreprise elle-même, et scier la branche sur laquelle tous sont assis. L'homme se réalise en faisant quelque chose, et donc d'abord dans son travail quotidien. Entraînés dans une équipe qui pourrait par trop se détacher du réel, n'oublions pas que le perfectionnement dans l'entreprise suppose la continuation de l'entreprise, donc sa prospérité. C'est en ce sens qu'on peut dire que la finalité sociale est plus large que la finalité économique, car elle l'englobe par la force des choses.

Nous ne pensons pas avoir besoin d'insister outre mesure sur le danger de « cette croyance mythique » (204), de ce perfectionnement avec une auréole, car si on le rencontre chez quelques formateurs — nous l'avons rencontré — et c'est tout à leur honneur, on ne saurait le rencontrer chez les chefs d'entreprise, qui ont précisément réussi parce qu'ils étaient des réalistes. Au contraire, cela pourrait facilement leur servir d'alibi pour un retour à l'option économique. M. H. Hartung disait : « Où s'arrête le rôle du chef d'entreprise en matière de culture ? J'en ai rencontré qui m'ont expliqué ne pas vouloir aller trop loin, car ce n'était pas leur tâche. J'ai souvent constaté que ces hommes ne voulaient aller nulle part ». Comme dans tous les problèmes humains, la solution est affaire de compromis et non de doctrine radicale.

Le perfectionnement des hommes dans le sens du développement de leurs « potentialités » suppose aussi le respect de l'essentiel de leur système de valeurs propres et de leur caractère. Ce système peut être considéré comme inclus dans la composante Of, par définition intouchable. Son respect suppose une attitude de tolérance opposée au dressage, à l'endoctrinement, et au conditionnement des esprits, sur lesquels nous reviendrons dans la section suivante.

Enfin, « l'accélération de l'histoire » annoncée par D. Halévy, introduit la mouvance jusque dans nos mœurs. « Le raccordement permanent aux valeurs dites éternelles devient de plus en plus difficile », écrit M. Demonque (205), « et explique la difficulté chaque jour accrue d'un engagement temporel tout orienté vers le social, alors que les valeurs sociales sont en voie de mutation rapide ». L'option sociale du chef d'entreprise suppose donc cette réflexion per-

(204) V. BARTOLI, *opus cité*.

(205) V. *Cahier du C.R.C.*, n° II, 1957.

manente sur les notions de nature humaine, de liberté, de service, d'esthétique, de valeur, en un mot de civilisation, que nous avons déjà rencontrée dans l'attitude prospective.

En abordant ces deux finalités, économique et sociale, du perfectionnement des hommes, nous avons déjà insensiblement pris parti. Cependant, avant d'étudier de plus près la concrétisation de l'option sociale dans l'entreprise, il reste à envisager une solution classique, celle de l'option double ou de la finalité économique-sociale. C'est ce qui fera l'objet de la troisième partie.

2.1.3. — Peut-on confondre les deux finalités ?

A part les syndicalistes, la majorité des spécialistes, chefs d'entreprise et cadres, s'accordent à rapprocher les deux finalités envisagées. On trouve toutes les nuances, de la fusion complète acceptée avec enthousiasme, à la zone commune plus étroite.

Première idée donc : l'interdépendance ou la réciprocité. Il n'y a pas d'option possible entre deux finalités inséparables et non hiérarchisées. M. N. Bosseler, directeur général de l'Institut d'Organisation Industrielle et Commerciale de Bruxelles, l'exprime nettement (206) : « loin de s'y opposer, la poursuite des objectifs économiques (accroissement de l'efficacité de l'entreprise) rejoint et se conjugue avec la satisfaction des exigences humaines. L'une et l'autre sont liées par une loi de réciprocité : la satisfaction des besoins fondamentaux de l'homme dépend de l'efficacité de l'entreprise ; cette dernière est conditionnée à son tour par la mesure dans laquelle les hommes trouvent dans et par leur travail la satisfaction de leur besoins matériels, moraux et spirituels ». Et M. P. H. Giscard (207), dans le premier chapitre de son enquête de 1956-57, conclut : « En fait, les deux orientations de la formation, vers l'homme et vers l'entreprise, perçues comme divergentes dans l'esprit de certains formateurs, se révèlent être concourantes : l'entreprise est inséparable de ses membres ».

On conçoit qu'une telle position soit commode pour le patronat, qui ne renonce pas ainsi à ses objectifs immédiats, tout en se donnant des airs généreux et humanitaires. Et, objectivement, il nous semble qu'il aura raison, étant donné l'évolution de la mentalité dans l'industrie (208). L'harmonie économique entre la firme et l'homme au travail, qui était certainement une illusion au XIX^e siècle

(206) V. exposé à l'I.F.P.C., cité.

(207) V. *opus cité*.

(208) M. Demarne (thèse citée) trouve déjà qu'aujourd'hui « l'opposition est moins tranchée qu'il y a quelques années ».

au temps de F. Bastiat, est en passe d'être réalisée aujourd'hui. Dans les pays où les mœurs sont fortement inspirées par le protestantisme, il y a conjonction entre les philosophies de l'avoir et de l'être. Le chef d'entreprise, qui gagne beaucoup d'argent, le mérite car il exerce un service, et l'ouvrier à son tour, gagnera beaucoup d'argent à mesure que son développement personnel lui permettra d'apporter de meilleurs services à la communauté. Nous pensons toutefois qu'en France, au moins en 1963, il n'en va pas du tout de même.

Deuxième idée très proche : les deux finalités sont interdépendantes, mais le perfectionnement du personnel dans des buts sociaux ne doit pas être gratuit, il doit déboucher rapidement sur la promotion. M. Giscard disait déjà : « La promotion est, à plus ou moins longue échéance, l'aboutissement normal de toute formation orientée vers l'homme » (209). M. R. Vatier en a fait le thème principal de tout son ouvrage, dont le titre est significatif : « Développement de l'entreprise et Promotion des hommes ». Nous sommes entièrement d'accord, à une condition toutefois : c'est que cette promotion soit collective, promotion des fonctions dans l'entreprise, et promotion sociale dans la nation. Si cette option signifiait que le perfectionnement est réservé à l'élite qui doit prochainement accéder à la maîtrise, ou monter d'un échelon hiérarchique, nous retomberions en pleine option économique.

Troisième idée : les deux finalités sont envisageables, mais non simultanément. Le perfectionnement doit d'abord avoir un but économique. En développant les capacités des hommes dans le sens de leur adaptation au travail, on développera l'ensemble de leur personnalité, y compris progressivement leur liberté (le Of du schéma), et leurs exigences. En raison de celles-ci, et grâce aux larges bénéfices procurés par la productivité et la rationalisation, on pourra, dans un deuxième temps, élargir l'option jusqu'à la rendre sociale. M. P. Baruzi disait récemment (210) : « Il appartient à ceux qui ont la responsabilité de gestion de savoir mesurer leurs décisions pour assurer le succès matériel présent et futur, et pour pouvoir atteindre *par la suite* le maximum de réalisations sociales ». Ainsi, dit M. H. Château (211) « le facteur durée va infléchir la finalité dans un sens favorable à la société globale, c'est-à-dire en dernière analyse, à l'homme ». Il y a donc ici nette distinction entre le court terme, où l'« organisation effective », selon la terminologie de Barnard, atteindra d'abord ses buts économiques, et le long terme, où l'organisation

(209) V. *opus cité*.

(210) Conférence à Vienne en septembre 1960 au Congrès international de l'Organisation scientifique.

(211) Article cité dans la revue *Travail et Méthodes*, novembre 1960.

deviendra « efficiente », c'est-à-dire satisfera en outre les besoins de ses membres. Il y aurait d'utiles comparaisons à faire avec la politique économique et sociale de certains gouvernements récents. Nous ferons la critique de cette solution tout à l'heure.

Quatrième idée : celle de Friedmann (212) ; entre les finalités opposées, il n'y a pas concordance, mais recouvrement partiel seulement. Il faut donc que l'option économique se traduise par des actions que les travailleurs pourront admettre, car elles leur paraîtront aller dans la voie de l'édification des personnes, et qu'inversement l'option sociale se traduise par des actions cantonnées au secteur qui va dans le sens de la productivité au service de la firme. « Les principaux résultats ont été atteints par les sciences de l'homme là où leurs recommandations rejoignaient l'intérêt bien entendu des industriels... Le facteur humain n'a de chances de pénétrer qu'à travers un chenal d'intérêts communs ». Cette théorie de la marge étroite de coïncidence entre deux rationalités est séduisante, car elle fait preuve de réalisme, et situe bien les deux types d'échecs (Friedmann dirait de « heurts ») qui guettent l'entreprise dans l'orientation de son effort sur les hommes.

Toutefois, nous pensons que dans les conditions concrètes de la France actuelle, en pleine prospérité économique, le « heurt au social » est infiniment plus dangereux que le « heurt à l'économique ». Si l'on voulait se borner à une action de perfectionnement du personnel d'encadrement, on pourrait se contenter de l'option économique, ou de l'option double du type 1, 2, ou 3. Mais si l'on veut vraiment perfectionner tout le personnel, il faut adopter la finalité sociale, dont nous avons vu qu'elle n'était pas antinomique d'un bon fonctionnement purement économique. Si l'on veut bien se souvenir des conclusions de la partie 1.2.1 sur l'obstacle de la restriction de rendement des travailleurs, on trouvait deux solutions :

- C1. modification préalable des structures dans le sens de la participation ;
- C2. option sociale proprement dite, perfectionnement au profit de l'homme ;

lesquelles se rejoignent d'ailleurs aisément, l'action sur les structures et les attitudes de la direction et des cadres apportant la preuve de l'option.

Il nous reste à insister sur ce choix, fondamental pour ce qui va suivre, et à en donner les raisons historiques, économiques et psychologiques.

(212) V. *Problèmes humains...*, déjà cité.

a) **RAISONS HISTORIQUES.** — Nous pourrions résumer celles-ci en disant que cent ans de luttes sociales ont laissé des traces profondes, dont la plus grave est la méfiance de toute la classe ouvrière à l'égard des initiatives patronales. « Tout ce qui est susceptible d'entretenir la suspicion de l'ouvrier, dit Friedmann (213), doit être proscrit avec soin ». En ce sens, les travailleurs préféreraient presque la franche option économique, qui a au moins le mérite de la netteté, et contre laquelle ils luttent « à main nue » par la restriction de rendement, à l'option double qui leur paraît ambiguë, pleine de pièges sous-entendus. Lutter, c'est leur raison de vivre, c'est leur destinée, mais se faire « rouler », c'est ce qu'ils craignent par dessus tout. C'est ce que MM. Clément et Mainguy expriment (214) en disant « Une formule économique ne peut entraîner une amélioration de rendement que dans la mesure exacte où elle n'en forme pas le dessein ».

La méfiance est étayée par le fait que les travailleurs ont dû arracher une par une les améliorations de leur sort, par la lutte syndicale et l'intervention au niveau de l'Etat. En ce sens, l'option économique est encore presque favorable, car elle accroît la « distance sociale » entre les ouvriers et les autres classes, donc renforce les syndicats à court terme, et conduit plus sûrement à une situation révolutionnaire. Mais qu'est-ce que l'option double si ce n'est l'affirmation de l'existence des intérêts communs entre les deux parties ? (thèse de Friedmann, à ceci près que pour l'auteur ces intérêts sont très réduits). Or les syndicalistes les refusent s'ils sont fixés d'une manière unilatérale. M. G. Levard, aujourd'hui président de la C.F.T.C., écrit dans sa préface du livre de M. Vatier (215) : « Un organisme définit son enseignement : respect et épanouissement de la personne humaine au service de l'intérêt général de l'entreprise. Mais qui définit cet intérêt général ? au nom de quels principes ? en fonction de quels critères ? ». Il est difficile de ne pas voir dans la double option une machine de guerre contre les syndicats, qui ne sauraient par ailleurs se satisfaire de la politique de promotion qui leur enlève certains de leurs meilleurs éléments (216). Or, disait Jaurès : « il y a dans la condition ouvrière un élément de désespoir qui ne peut être surmonté que par l'action syndicale ».

(213) V. *Problèmes humains...*, déjà cité.

(214) V. *opus cité*.

(215) V. *opus cité*.

(216) Cette réaction doit être aujourd'hui nuancée car, par ailleurs, la motivation individuelle des candidats au perfectionnement se répercute et en déclenche d'autres. A la limite, elle peut tendre vers la promotion collective, où le syndicalisme trouvera ses militants comme le patronat ses contremaîtres. V. *Séminaire sur la promotion sociale*, 1960, I.A.E., Paris.

Tant que nous ne sommes pas encore dans la société de l'abondance, les ouvriers ont un pouvoir d'achat et un degré d'initiative qui les font vivre essentiellement dans le court terme. « L'univers où vivent les travailleurs, disait Simone Weil, refuse la finalité ». Dans ces conditions, la subtile distinction entre une tactique à finalité provisoirement économique et une stratégie à finalité sociale leur échappe le plus souvent. Il y a un « no-bridge ». La seule chose qu'ils comprennent est la suivante : il nous faudra travailler plus et nous intégrer à l'entreprise telle que la voit le patron, moyennant quoi plus tard — il est si facile de penser jamais — on s'occupera enfin de nous en tant que personnes. La méfiance est prompte ici à détecter l'option économique derrière l'« attrape-nigaud » (217) de la double finalité. Le préalable est vraiment trop cher. Les ouvriers estiment que les prestations doivent être équilibrées non sur quinze ans, **mais de suite**, et la leur a d'autant plus de prix qu'ils se sont jusqu'ici refusé de la délivrer à un système « étranger » pour eux.

Enfin, la dernière raison historique est la méfiance à l'égard du paternalisme. M. Demarne, longtemps responsable de l'éducation générale à I.B.M.-France, disait : « La formation n'est rentable que si elle n'est pas paternaliste ». L'idéal serait donc de réunir en commun patrons et salariés, représentés par leurs délégués syndicaux par exemple, pour définir ensemble la finalité du perfectionnement envisagé. Economique, sociale, ou mixte, elle serait toujours la bonne puisque par définition acceptée par les deux parties ; et probablement elle se situerait dans l'étroit secteur dont parle Friedmann, où les deux rationalités se recouvrent. Mais nous n'en sommes pas là en France. Rares sont encore les Comités d'Entreprise où les problèmes de perfectionnement sont posés autrement qu'à titre d'information unilatérale (218). Dans un régime où le perfectionnement est, et restera longtemps encore, un moyen d'action de la direction, il nous paraît indispensable que, pour lever la méfiance ancestrale des travailleurs, cette Direction lui définisse comme finalité la plus radicale, celle qui aurait servi de base de départ, du côté opposé de la table, à une hypothétique négociation. C'est le prix que le patronat doit payer pour l'insuffisance de participation ouvrière et le défaut de dialogue. C'est la condition pour qu'il puisse ensuite, au nom d'une société plus vaste, se parer des qualificatifs attribués par Carrard au chef : animateur et éducateur.

(217) Expression de Lipman.

(218) A la Régie Renault, la Commission d'hygiène et sécurité du comité d'entreprise a organisé elle-même la formation des délégués à la sécurité élus, afin qu'ils puissent être aussi compétents que les spécialistes de la direction. V. *Séminaire*, I.A.E., cité.

b) RAISONS ÉCONOMIQUES. — La première tient à l'élasticité des exigences sociales par rapport aux exigences économiques. Même si un chef d'entreprise de parfaite bonne foi acceptait la double option, et se montrait décidé à la tenir, « le poids du système demeure » (219) et les institutions de l'entreprise capitaliste risqueraient de l'en empêcher : le conseil d'administration représente avant tout les actionnaires, c'est-à-dire le souci du rendement. Le bilan de fin d'année est autrement contraignant pour les dirigeants que le souci de la promotion des hommes. Les sommes dépensées pour cette promotion, si minimales soient-elles, trouveront toujours quelque détracteur, qui pensera que leur emploi eût été plus judicieux ailleurs (220). Un problème social, sauf quand il se cristallise dans un conflit grave — une grève par exemple, qui compromet la production — n'est jamais urgent, et toujours susceptible de délais et de renvois. Les structures de l'entreprise se sont édifiées pour la finalité économique, et l'adoption du « post-scriptum » social ne modifie pas leur inertie qui s'oppose à ses effets et va dans le sens de leur étouffement. De même que les cadres sont « mangés » par le quotidien au détriment du long terme, de même l'efficacité immédiate l'emportera toujours sur l'action plus profonde et lointaine, comme l'ivraie l'emporte sur le bon grain.

En outre, comme nous l'avons vu en définissant la finalité économique, celle-ci pose le problème essentiel de la création et de la répartition des richesses. Dans une conjoncture de stabilité relative, comme celle de la France dans la première moitié du XX^e siècle, le problème social était caractérisé par la lutte pour un plus haut niveau de vie — il n'était pas encore question d'investissement intellectuel et de perfectionnement — lequel ne pouvait découler que d'un transfert de revenu du profit aux salaires des travailleurs. Aujourd'hui, la reprise et l'accélération de la croissance ont changé les données. Comme nous l'a montré M. A. Sauvy, la lutte pour la part du « gâteau » devient moins âpre dès lors que le « gâteau » s'élargit progressivement. Le problème de répartition perd de son importance au profit du problème de la création de nouvelles richesses.

Les chefs d'entreprise partisans de la finalité économique ou de la finalité économique-sociale sont alors tentés d'exploiter la situation : « Travaillez, disent-ils aux ouvriers, et votre promotion est automatiquement assurée par la richesse que vous créez vous-mêmes ». Et l'on voit renaître le Fordisme, qui faisait de chaque ouvrier un consommateur profitant des produits mêmes de l'entreprise où il

(219) BARTOLI, *opus cité*.

œuvrait huit heures par jour. Sous cette attitude se cache le maintien du système de répartition, donc du système économique et social, désormais plus facile à défendre parce que plus riche de promesses. Or, beaucoup pensent que seule sa remise en cause peut motiver les travailleurs. Suivant M. Clément et M. Mainguy (221), « C'est donc, en dernière analyse, l'étude critique du système économique qui peut livrer la solution du problème du rendement ». Le combat pour une répartition plus juste doit continuer concurremment avec le combat pour une plus grande production, et cet ajustement de la répartition sera même facilité par la croissance puisque, toujours selon A. Sauvy (222), « Grandir permet de changer sans douleur les structures ».

Enfin la répartition se transporte du plan matériel des salaires au plan intellectuel de l'enseignement. Danton disait déjà : « Après le pain, l'instruction est le premier besoin du peuple ». Or ce besoin croît aujourd'hui plus vite que les satisfactions qu'on lui donne. Il n'est qu'à voir la sortie du Conservatoire des Arts et Métiers un soir pour s'en convaincre. On peut presque parler d'une paupérisation intellectuelle, plus vivement ressentie qu'autrefois. Paradoxalement, les ouvriers à la fois refusent le perfectionnement apporté par l'entreprise, et ont faim d'un autre perfectionnement qui leur serait tendu par une main offrant plus de garanties. Comme l'avoue le syndicaliste J. Berthon (223), « si le souci de l'amélioration des relations à pour effet de rendre le travail plus humain, et de créer des contacts d'homme à homme entre patrons et ouvriers, si l'immense anonymat qui plane encore sur nos entreprises fait place à quelque chose de plus personnel comme rapports, nous ne pouvons que nous en réjouir ». Il faut sentir combien ils sont près de se laisser ainsi gagner, pour mesurer toute l'urgence d'une option sociale qui leur ouvrirait la voie du développement personnel, ainsi que la participation grandissante aux structures de ce qui serait enfin leur entreprise.

c) RAISONS PSYCHOLOGIQUES. — Ceci nous amène à concevoir deux types de rémunération :

- l'une matérielle, le salaire, sur laquelle la théorie économique et la théorie des relations industrielles ont déjà dit l'essentiel ;
- l'autre immatérielle, psychologique et culturelle, qualitative, relativement nouvelle et prenant de plus en plus d'importance.

(220) Nous reparlerons de cette question dans le chapitre 4, à propos de l'évaluation des résultats du perfectionnement.

(221) V. *opus cité*.

(222) V. *La montée des jeunes*, Calmann-Lévy, 1959.

(223) *Formation*, revue de la C.F.T.C., n° 84, avril 1956.

Elle se traduit par le style du commandement, les responsabilités déléguées, l'objectif fixé au travail, l'information loyale, le respect de la dignité ouvrière et de l'institution syndicale qui la protège. Elle conditionne le moral des travailleurs, comme l'indiquait l'enquête de M. N. Pouderoux (224), et débouche sur la participation. Le perfectionnement en est un élément primordial.

Or les chefs d'entreprise qui reconnaissent la double finalité de ce perfectionnement s'aperçoivent rapidement que le deuxième type de rémunération est plus difficile à accorder que le premier. Il faut sans cesse expliquer, animer, instruire, déléguer. Nous savons combien le Français est facilement agacé par la contradiction, le dialogue, la mise en cause de l'autorité que l'on risque. Dans ces conditions, la tentation est grande de revenir à l'option économique, en se repliant sur le contrat de louage de services et les conventions collectives, qui ne font pas encore place à la rémunération immatérielle, et ne touchent donc pas à leur pouvoir dans la firme.

Quant au développement généralisé et désintéressé, que d'autres organismes à finalité plus large prennent le relai si le cœur leur en dit ! Malheureusement, c'est ce qui s'est toujours fait avec la formation par les syndicats, laquelle se fonde sur une finalité sociale certes, mais également anti-économique, ou du moins opposée aux conceptions économiques des chefs d'entreprise. Ainsi l'option sociale, si lourde de renoncement soit-elle, apparaît encore une fois comme le seul moyen pour le patronat français :

- de conserver l'initiative en matière de relations humaines et de perfectionnement,
- de contrôler les types de rémunération nécessaires aux travailleurs ;
- de protéger la finalité économique, donc l'avenir, de la libre entreprise.

On comprend alors que, selon M. Bosseler (225), « l'adaptation de ces principes suppose une véritable révolution mentale des dirigeants. Là où les institutions changent sans que l'esprit ne se modifie, le vieil esprit vient rapidement détruire le sens même des réformes introduites ». Après avoir justifié le paradoxe d'une option aussi révolutionnaire, mais combien impérative dans la France d'aujourd'hui, il nous reste à étudier dans la deuxième section sa traduction au sein de l'entreprise, dans les idées, puis dans les faits.

(224) V. chapitre 1, partie 1.2.1. b).

(225) Conférence citée.

2.2. — L'OPTION SOCIALE DU CHEF D'ENTREPRISE

Ce choix pour la finalité sociale du perfectionnement une fois exercé, cette « macro-décision » arrêtée dans l'esprit du chef d'entreprise, il reste à la traduire, à la faire parvenir jusqu'aux principaux intéressés, à savoir les travailleurs. Il y a là un problème de communication difficile, à la fois à cause de la barrière du langage à laquelle nous faisons allusion dans le chapitre premier, et surtout du fait de la méfiance systématique des exécutants pour tout ce qui vient de la direction. M. Schueller, président de l'Oréal, disait : « L'ouvrier en principe se défie de tout ce que peut lui promettre un patron ». Aussi peut-on envisager cette traduction en deux temps :

- le premier, l'expression, c'est l'affirmation écrite ou verbale, qui peut être plus ou moins solennelle, irréversible, sincère. Elle représente déjà un pas en avant ;
- mais être « pour l'homme » ne peut demeurer une simple prise de position intellectuelle. Si l'on veut lever la méfiance et gagner les esprits, il faut aller au delà, rapporter la preuve, la démonstration de l'option par des signes, des symboles, des comportements qui ne trompent pas. C'est ce que nous appellerons, par comparaison avec le langage artistique, le domaine de la signification.

2.2.1. — L'expression de l'option.

On ne sera pas étonné d'apprendre que très peu d'entreprises à structure de société anonyme ou même de société nationalisée ont, à notre avis, pris cette option d'une façon parfaitement nette. L'idée que nous développons est une idée d'avenir qui s'imposera, croyons-nous, en raison des besoins de perfectionnement croissants des hommes de l'industrie, mais qui ne se fait jour que peu à peu à travers un brouillard de finalités doubles, voire triples ou quadruples (226). Nous nous contenterons d'extraire de ce torrent quelques « pépites », recueillies au cours de nos travaux et visites, et qui témoigneront de la réalité de l'évolution entamée dans ce domaine, ainsi que d'une certaine unité d'esprit et de méthode.

On trouvera ces expressions soit dans les textes écrits, soit dans les exposés et propos des dirigeants, soit enfin dans la participation

(226) Il y a cependant des signes avant-coureurs révélateurs. Un de nos amis, qui avait travaillé dans la formation industrielle avant 1956, vient seulement de reprendre en 1962 des fonctions de perfectionnement : il a été frappé de constater le passage d'un perfectionnement-moyen de production à un perfectionnement-éducation.

de ces derniers à des organismes extérieurs à l'entreprise, et témoins devant l'opinion d'une finalité sociale élargie.

a) LES TEXTES. — Ecrire en noir sur blanc que l'on choisit la finalité sociale pour le perfectionnement du personnel, même si on l'assortit de réserves, même si l'on admet une certaine progression, à condition que l'on dépasse les seuils que nous avons fixés, c'est déjà méritoire. C'est, comme disait M. J. Dumont (227), « faire la nuit du 4 août avant le 14 juillet », ce qui est une forme de maturité et de sagesse.

Le document le plus solennel dans lequel on puisse s'exprimer ainsi au niveau de l'entreprise est l'accord d'entreprise, par lequel les groupes d'hommes intéressés fixent les bases de leur coopération et s'entendent éventuellement sur les finalités. Nous citerons celui de Saint-Gobain (novembre 1959), modèle du genre, signé par tous les syndicats (228) : « Objectifs : les diverses parties signataires se considèrent comme associées en vue d'améliorer la prospérité et le climat d'une collectivité, dans des conditions telles que chacun, en fonction de ses capacités, des efforts fournis, et des résultats obtenus, puisse :

- se sentir utile et apprécié ;
- assurer sa sécurité durant et après sa vie professionnelle ;
- accroître sa capacité d'initiative ;
- améliorer son niveau de vie... ».

En dehors de ces accords, les responsables fixent fréquemment leurs intentions vis-à-vis de leur personnel dans des textes résumant leur politique, ou dans les préfaces aux définitions d'attributions de la firme. Ces documents, largement diffusés à l'intérieur, s'efforcent, en dehors d'éléments techniques d'information, de « donner une vision de l'entreprise, le sentiment de participer à une mission » (229). Nous en avons collecté, dans les entreprises nationalisées, et d'abord dans la plus grande, la S.N.C.F. : « Le but est de rendre l'homme heureux et efficace, de satisfaire à ses deux besoins essentiels, *considération* et *progression* ». A la Régie Renault : « La formation est un moyen de résoudre la plupart des problèmes où l'homme intervient, problèmes qui nécessitent :

(227) Délégué général du C.A.D.I.P.P.E. Conférence le 28 juin 1961.

(228) Extrait du préambule de l'accord. D'autres accords, tels que ceux des sociétés Saviem, Chaussou, S.N.E.C.M.A., Neyrpic, Compagnie des Compteurs, comportent également des articles en rapport avec le perfectionnement, mais ceux-ci se limitent en général à des clauses de promotion. V. C.A.D.I.P.P.E., mars 1963. On trouve également ces clauses dans de nombreuses conventions collectives. V. R. GOETZ, Cours cité.

(229) V. P. DRUCKER, *opus cité*.

- l'acquisition de connaissances (savoir) ;
- le développement d'aptitude (pouvoir) ;
- la modification des attitudes (vouloir) ».

Il en est de même à la S.N.E.C.M.A. et dans d'autres entreprises de ce secteur.

Dans l'industrie privée, la société Péchiney se propose (230) « de permettre l'épanouissement des hommes qui lui ont fait confiance en venant travailler chez elle, et de mettre en mesure chacun d'*atteindre son plafond* ». Chez Kodak-Pathé, les objectifs visés sont :

- « Psychologiques. Agir sur les comportements individuels pour améliorer et humaniser les rapports sociaux, pour accroître la cohésion du groupe et son efficacité. Faire comprendre et admettre la nécessité d'assouplir les structures sans diminuer l'autorité.
- Culturels. Le travailleur est sensible à ce qu'il fait tous les jours ; donc utiliser l'importante fraction de la vie professionnelle pour en faire un centre d'intérêt, pour faire œuvre culturelle ».

A la Compagnie Industrielle Savoie-Acheson (C.I.S.A.), il est dit : « progresser sur le plan humain en rendant les gens *responsables* en fonction de leurs aptitudes, en les éveillant, en les rendant plus tolérants, plus objectifs, en *améliorant leur esprit critique*, donc, au besoin leurs exigences ». Dans un texte de la Société des Pétroles B.P. (usine de Lavera), on lit : « la formation du personnel tend à permettre l'utilisation optimum des qualités de chacun, à mettre en relief sa personnalité propre, à développer ses capacités professionnelles, et, ainsi, à rendre possible *pour tous* les promotions à l'intérieur de l'usine ».

Quant à I.B.M.-France, elle a baptisé son service de perfectionnement du beau nom d'« éducation générale », qui est à lui seul tout un programme. Il souligne la fonction d'élévation du niveau culturel et d'enseignement qui est maintenant propre au chef d'entreprise moderne. Comme disait récemment le responsable, M. P. Demarne, « Une personne qui a augmenté son potentiel est supérieure : la société en profite ; mais la culture n'est pas un moyen d'acheter les gens ».

Il y aurait beaucoup d'autres sociétés à citer, si nous voulions poursuivre cette ébauche d'analyse de contenu. Mais reconnaissons que ces textes sont réalistes : il ne s'agit pas de transformer l'entreprise en université, mais de diriger plus consciemment l'action édu-

(230) Texte de M. J. BENOIT, juin 1960.

cative que de toute manière elle exerce. Comme dit M. J. Darcet (231), « l'entreprise est pour les hommes qui y travaillent un lieu de formation et également de déformation... Certaines personnalités se valorisent, d'autres se dégradent. Qu'ils le veuillent ou non, les chefs portent ainsi la responsabilité de ces formations positives ou négatives dans la mesure où ils ont un pouvoir sur la qualité du milieu. C'est la raison profonde pour laquelle ils ont le devoir de s'intéresser à la formation. Et c'est la seule raison qui permet de dégager une attitude correcte. Le principe qui doit dominer toute action de formation, c'est le respect de l'homme, non pas un respect expectatif qui consisterait à laisser faire, à laisser durer des situations dégradantes, mais un respect actif qui conduit à prendre des initiatives pour protéger l'homme et faciliter ses progrès et son épanouissement ».

Nous avons cité longuement ce texte, car M. Darcet exerce, au sein du Centre de Recherches et d'études des Chefs d'entreprise (C.R.C.) et d'autres organismes, une influence profonde sur les dirigeants dont nous allons maintenant écouter la voix.

b) LES EXPOSÉS DES DIRIGEANTS. — Nous commencerons également par eux du secteur public industriel. M. Dugué Mac Carthy, de la S.N.E.C.M.A. déclare (232) : « Les buts de la formation sont :

- l'utilisation plus complète des *ressources de l'homme* par découverte et mise en valeur de ce qu'il porte en lui ;
- la coopération accrue entre tous.
- l'épanouissement plus complet dans la liberté ».

Il faut noter qu'il ajoute « les progrès de la société », mais en dernier, comme si la finalité économique voulait se cacher timidement derrière la finalité plus haute. M. Magaud, directeur du Centre de Perfectionnement des Cadres des Charbonnages de France, nous a avoué que le but de son action était d'« humaniser la Mine », de faire en sorte que les descriptions de « *Germinal* » ne soient plus vraies au XX^e siècle.

M. Vatiez, qui a longtemps dirigé le perfectionnement à la Régie Renault, et qui a fondé le Centre Interentreprises de Formation, groupant à l'origine Renault, la S.N.E.C.M.A., Chausson, la Télémécanique Electrique et la Compagnie Electro-Mécanique, se prononce « pour utiliser au mieux le potentiel de chacun, en lui permettant de *développer sa liberté* et de promouvoir son intelligence ». Naturellement, dans sa nouvelle activité, la finalité écono-

(231) *Hommes et Techniques*, avril 1957, « La formation dans l'entreprise et le respect de l'homme ».

(232) Conférence au C.A.D.I.P.P.E., le 3 février 1962.

mique a disparu au profit d'une finalité pédagogique, mais plus de vingt sociétés de la région parisienne lui font aujourd'hui confiance pour le perfectionnement de leurs cadres moyens.

Dans le secteur privé, l'homme le plus inspiré est M. P. Roux, pionnier du perfectionnement aux Raffineries de Sucre Saint-Louis. Dans ses exposés de l'époque (1955-1956), il citait souvent le proverbe arabe « si tu veux tracer ton sillon droit, accroche ta charrue à une étoile ». L'option sociale est cette étoile, lointaine, inaccessible, mais guide combien sûr pour celui qui veut enfoncer le soc profondément dans le cœur des hommes. En arrivant dans l'usine qu'il dirige actuellement dans le centre de la France, il a déclaré devant les cadres et la maîtrise « Je ne suis pas venu vous parler de technique, mais du bonheur... Vous êtes responsables d'une partie du bonheur de vos gens ». L'expérience prouve que la production n'a rien perdu dans ce pari, puisqu'elle a fait un bond de 16 % en trois ans, que M. Roux impute presque entièrement à la communauté des hommes.

M. Huvelin, président directeur général de Kléber-Colombes, écrivait dans le premier cahier du C.R.C. (1956) « Nous avons à réaliser une conversion : notre point de vue de chef d'entreprise n'est pas assez axé sur les problèmes humains ».

Et, cinq ans après, il ne s'est pas déjugé (233) : « L'entreprise deviendra une véritable communauté de travail dans la mesure où, dépassant le caractère rationnel d'une simple société, elle atteindra à ce lien instinctif qui unit les êtres spontanément en les insérant dans les mêmes engagements vitaux... elle mesurera son succès au progrès personnel de ceux qui y travaillent ».

Quant à M. Archambault, responsable de la formation aux usines Peugeot, il fixe comme objectif à une action de perfectionnement dont nous aurons à parler (234) :

- « obtenir un commandement coopératif et une attitude active de tous ;
- rendre l'homme mieux adapté, donc plus heureux ;
- utiliser la vie professionnelle pour la culture. ».

Ici également, il faudrait un livre pour citer toutes les déclarations favorables à une éducation humanitaire. Mais le lecteur ne manquerait pas de remarquer que, des années 1948-1950 à ce jour, il y a partout prise de conscience de plus en plus grande de cette finalité sociale. Au début ceux qui la préconisaient, comme M. Roux, passaient aisément pour des idéalistes. Aujourd'hui ce sont ceux

(233) *Cahier du C.R.C.*, n° 6, 1961.

(234) Chapitre 3, 3.2.1.

qui affichent une pure option économique qui risquent d'être qualifiés de retardataires. Il y a là un phénomène caractéristique du mouvement industriel français que nous ne retrouvons pas identiquement à l'étranger.

Par ailleurs, à côté des entreprises, de nombreux organismes publics et privés exercent dans le domaine des idées une impulsion qui va dans le sens de la finalité humaine du perfectionnement. Les chefs d'entreprise et dirigeants qui y participent expriment par là, bien qu'indirectement, leur option.

c) LA PARTICIPATION DES DIRIGEANTS A DES ORGANISMES EXTÉRIEURS. — Nous allons retrouver ici tous les organismes cités dans la partie historique de l'introduction sur l'entreprise. Les syndicats patronaux n'y figurent généralement pas, car pour eux, la défense de l'entreprise privée exige une attitude combative qui suppose le plus souvent une option économique.

On trouve d'abord les organismes qui pratiquent le perfectionnement par des séminaires et stages. La participation des cadres supérieurs d'une entreprise n'y passe pas inaperçue, et fréquemment, au retour, chacun guette quels vont être les nouveaux comportements de celui qui revient. Nous citerons, entre autres :

- Le Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprise (C.R.C.) où tous les « grands patrons » à la tête du mouvement social indiqué se retrouvent. Son esprit est suffisamment connu par les extraits de ses cahiers déjà cités, et notamment par ceux de M. Huvelin, vice-président — M. Demonque...
- Le CADIPPE, également connu de nos lecteurs, et dont nous reparlerons (235). Un de ses objectifs est de « libérer les hommes » et, en renversant la formule « *d'intégrer l'entreprise dans la vie des travailleurs* » (236).
- L'Institut de Psychologie Appliquée de Lausanne, dirigé par le professeur Santschi (237). Pour lui, le but de l'entreprise est de chercher un équilibre entre toutes les forces, au nombre desquelles figurent les travailleurs, et de valoriser l'homme global, d'élargir son angle de vision pour qu'il puisse mieux se situer.
- L'I.S.T.H., dont le directeur, H. Hartung, disciple d'A. Siegfried, écrit récemment (238) : « Ce n'est pas du mécénat.

(235) § 3.2.1.

(236) J. Dumont, délégué général, conférence citée.

(237) Voir plus loin § 3.2.1.

(238) « La productivité sociale de l'Atlantique à l'Oural », *Hommes et Commerce*, n° 68, juin-juillet 1962.

L'insertion du social dans l'économique est une obligation fondamentale, car c'est le seul moyen pour le travailleur de renouer avec ses racines affectives. Déclarer irréalisable cette véritable reconstitution des valeurs, ce serait juger l'homme incapable de se retrouver lui-même ».

Suit un foisonnement d'organismes d'études, dont nous pouvons extraire :

- Le Centre des Jeunes Patrons (C.J.P.) (239).
- Le Comité National de l'Organisation Française (C.N.O.F.). Son nouveau président, M. Mayeux écrivait récemment (240) : « On ne fait rien sans les hommes. On ne construit rien d'heureux qui ne soit construit pour eux, rien de durable qui ne soit construit avec eux. Ils ne se laissent commander et guider que s'ils se sentent compris et aimés. Mais quand cela est, *leurs richesses sont à peu près inépuisables* : il suffit de ne jamais se lasser, de ne jamais reconnaître l'échec dans la voie que l'on s'est tracée ».
- L'Association des Cadres Dirigeants de l'Industrie (A.C.A.D.I.).
- L'Union des chefs d'entreprises, action pour des structures humaines, dont le nom est suffisamment explicite.
- Le Centre d'Études Prospectives, dont nous avons déjà parlé, et qui s'efforce de placer l'homme au plus haut degré dans sa vision de l'avenir.

— Parmi les autres, les organismes chrétiens ont une place à part (241), car ils représentent un courant de pensée profondément respectueux de la personne humaine. Le Pape Pie XII disait en 1956 aux congressistes de l'Association Européenne de Productivité (A.E.P.) : « Si l'intérêt des employeurs est de traiter leurs employés en hommes, ils ne sauraient se contenter de considérations utilitaires : la productivité n'est pas une fin en soi. Chaque homme, au contraire, représente une *valeur* transcendante et absolue ».

Les dirigeants peuvent aussi participer à des activités locales et régionales qui leur ouvrent l'horizon d'une finalité élargie. Les travailleurs, qui font aussi partie de la cité, sont sensibles à cet engagement (pourvu qu'il soit exempt d'esprit paternaliste), qui écarte tout repli égoïste, et rend l'entreprise « sans rivages ». De même pour les engagements nationaux : aménagement du territoire, urbanisme, éducation nationale, plan, productivité. Le Commissariat

(239) Le préambule de son dernier congrès (Deauville 1962) indique nettement une **option pour la finalité sociale**.

(240) Revue du C.N.O.F., mars 1962.

(241) On peut citer le Centre Français des Patrons et dirigeants d'entreprise Chrétiens (C.F.P.C.), ainsi que le Mouvement pour le Réarmement Moral.

général au Plan et à la Productivité comprend de nombreux tenants de la finalité sociale. M. P. Bize, qui y exerce les fonctions de conseiller pour les questions de perfectionnement, a posé comme principe « le développement de la personnalité de chacun dans le sens de la coopération ». C'est auprès des spécialistes de la productivité qu'on apprend le plus souvent qu'à partir d'une saine attitude vis-à-vis de l'homme, le rendement économique sera donné par surcroît.

Enfin, la fréquentation par les chefs d'entreprise de l'université témoigne également d'une finalité plus universellement humaine. Les professeurs ont de tout temps défendu l'homme, et il leur est agréable de voir l'industrie, ce temple de la matière, venir aujourd'hui à eux, pour s'associer à leur œuvre. Parmi eux citons M. F. Perroux, qui salue le passage d'une « économie avare et mutilante à une économie pour les hommes ». « Mais le savoir, écrit-il (242), ne saurait être mis au service exclusif de la productivité et du rendement ; il ne remplit son office que s'il permet, en fin de compte, *l'épanouissement* de l'homme ». Outre les colloques divers, les dirigeants d'entreprise ou leurs cadres élevés participent directement à l'enseignement :

- dans les Instituts d'Administration des Entreprises (I.A.E.) et les Centres de préparation à la gestion ou aux affaires ;
- dans la section de Lettres et Sciences humaines appliquées de la Sorbonne ;
- au Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale (C.U.C.E.S.) de Nancy...

Mais ces diverses participations ont des limites, et ne sont pas toujours connues suffisamment au sein des entreprises. De même que les déclarations d'intentions, elles restent de peu de poids vis-à-vis de la défiance des subordonnés, prompts à détecter les différences entre le visage externe du patron et son visage interne. Le perfectionnement avec une optique sociale intellectuelle est comme un filet lancé : seuls quelques esprits fins et prédisposés seront pris. Si l'on veut que la pêche soit plus abondante, il faut démontrer dans les actes que l'on est disposé à aller jusqu'au bout de ses convictions, il faut signifier son option d'une manière concrète.

2.2.2. — La signification de l'option.

Sans entrer encore dans le détail des techniques, nous allons rechercher quelques-uns de ces critères d'option sociale, de ces « actes éthiques », suivant la forte expression de M. G. Berger, qui signifient

(242) V. *L'économe du xx^e siècle*, P.U.F., déjà cité.

à tout le personnel, et en particulier aux plus humbles, que la direction, en assumant des responsabilités éducatives, accepte corrélativement d'élargir son champ de conscience et de donner aux hommes quelques garanties (243). Ces critères seront trouvés :

- dans le caractère gratuit du perfectionnement ;
- dans la pédagogie employée, ce qui pose l'important problème du conditionnement des esprits ;
- dans les autres manifestations étrangères au perfectionnement proprement dit.

a) DANS LE CARACTÈRE GRATUIT DU PERFECTIONNEMENT. — Chronologiquement, les sujets ont d'abord été la maîtrise (nous avons formulé une hypothèse sur les raisons de ce choix), puis les cadres, voire les chefs d'entreprise eux-mêmes. Aujourd'hui on s'aperçoit qu'il y a de moins en moins de différence entre ce perfectionnement et celui mérité par l'ensemble du personnel. Il vaut peut-être mieux pousser beaucoup d'hommes, que pousser quelques-uns un peu plus loin, car les travailleurs doivent aussi participer aux progrès de leurs usines, et recevoir la « rémunération de l'esprit » (244), même si l'entreprise doit en subir un « appauvrissement sans cause ».

Il y a de nombreuses approches possibles au perfectionnement des ouvriers : on peut commencer par le perfectionnement économique (connaissance de la firme, simplification du travail, suggestions) étendu à tout le personnel comme aux Raffineries de sucre Saint-Louis à Marseille, chez Arbel à Douai (245), ou dans certaines raffineries de pétrole (Shell notamment). Chez Arthur Martin, près de 40 % des exécutants ont reçu dix heures de cours sur la gestion budgétaire. On peut aussi, comme à la Compagnie des Ateliers et Forges de la Loire (C.A.F.L.), ouvrir tous les cours aux volontaires par voie d'affichage, sous la seule condition de l'accord du chef de service. L'essentiel est que la base se sente concernée.

Les conditions extérieures également sont très variables. On peut envisager :

- des cours pendant les heures de travail pour personnel envoyé d'office (en général perfectionnement technique fonctionnel) ;
- des cours pendant les heures de travail pour volontaires, avec

(243) MERTENS de WILMARS distingue les objectifs ultimes (par exemple la finalité sociale) et les objectifs méthodologiques, ou immédiats du perfectionnement. Ce sont ces derniers que nous appellerons les actes significatifs. V. *La formation à la direction des entreprises. Essai d'évaluation des résultats acquis*. Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité, Bruxelles, 1961.

(244) Expression empruntée à M. P. Roux.

(245) Ces renseignements sont empruntés à une conférence (citée) de M. J. Dumont, qui a beaucoup insisté sur ce critère.

ou sans clause « d'engagement tacite » à accepter une promotion, une mutation, ou à demeurer dans l'entreprise ;

- des cours mixtes, de 17 à 19 heures par exemple, partie en dehors des heures de travail et partie pendant, pour volontaires, et avec ou sans rémunération pour l'heure « hors cloche » (246) ;
- des cours entièrement en dehors des heures de travail pour volontaires, sans rémunération, mais avec des facilités (salles, animateurs, inscriptions, livres...) offertes par la maison.

Vent dans le sens de l'option pour la finalité sociale :

- tous les cours non techniques faits pendant les heures de travail ;
- les stages à l'extérieur de l'entreprise, qui se font généralement pendant les heures de travail (247) ;
- l'appel au volontariat et l'absence d'engagement (248) ;
- les rémunérations supplémentaires, compensations horaires, et toutes autres facilités.

Dans l'avenir, la diminution des heures de travail favorisera les activités de perfectionnement à l'intérieur comme à l'extérieur. On pourra alors songer à une journée continue à trois types d'activités : le travail (5 à 6 heures), le perfectionnement ou les loisirs dans l'entreprise (2 heures avec une forme à créer de rémunération), les loisirs et l'activité familiale et locale.

Enfin, pour le *domaine* du perfectionnement, nous retiendrons les critères suivants :

- cours purement culturels, non asservis à des bases techniques trop restreintes. Comme dit M. Boutet de Monvel (249) « Il ne s'agit point ici d'enseigner, comme dans certains instituts, les techniques psychologiques de la vente ou de l'organisation administrative, formation sans doute nécessaire et efficace, mais d'une teneur culturelle douteuse. Il s'agit bel et bien d'apporter des connaissances, et de provoquer la réflexion

(246) Avec rémunération chez I.B.M.-France à Essonne.

(247) V. à ce sujet la législation sur le congé-éducation : loi du 23 juillet 1957. Citons le C.A.D.I.P.P.E., le Centre de Culture Ouvrière de Paris, et l'Institut du Travail de Strasbourg.

(248) Chez I.B.M.-France, lorsque 25 personnes sont capables de se grouper pour demander un cours, celui-ci est organisé. (V. Demarne, conférence le 12 mars 1960 à l'I.A.E. Paris.) M. G. LEVARD (C.F.T.C.) approuverait sans doute puisqu'il écrit, dans la préface de l'ouvrage de M. Vadier (cité) : « L'éducation doit être mise à la disposition des adultes, et non imposée ». Une personnalité de la C.G.T.-F.O. ajoutait : « Pour les adultes, il faut faire appel aux volontaires. Sinon, on court à l'échec ».

(249) *L'Education Nationale*, janvier 1959.

dans des domaines culturels éprouvés, sans rapport apparent avec l'activité professionnelle immédiate ».

Commencés aux Etats-Unis pour les ingénieurs du Bell Telephone System et de l'American Telegraph and Telephone Company, de tels cours se répandent en France, et jusqu'à un niveau très bas, qui les font comparer à l'éducation populaire. Citons encore les efforts de la société Arthur Martin à Revin au profit d'une population sous-instruite, ainsi que Shell, qui a récemment organisé un cours de « rattrapage intellectuel », à base de français et de mathématiques modernes, pour le personnel de son siège (250) ;

- développement de la polyvalence et de l'autonomie par « décompartimentage du réel, mise en valeur de la relativité des normes, cassure des classifications trop étroites » (251). La solidarité avec les entreprises fabriquant le même produit, et un solide complexe de supériorité quant à ses méthodes et ses salaires, font que des sociétés comme I.B.M.-France ne redoutent pas les « fuites » du personnel perfectionné chez leurs concurrents ;
- toutes les techniques centrées sur les hommes, les opérateurs (252) que nous étudierons au chapitre 3 : méthodes actives, entraînement mental, techniques psychosociologiques. Pour le T.W.I., on peut remarquer dans « l'art d'instruire » deux variantes concernant les « points-clés » ou facteurs d'efficiencia d'un travail : à la qualité et à la sécurité, les uns ajoutent « rapidité », les autres « facilité d'exécution ». Or, selon Friedmann (253), « la vitesse n'est pas le meilleur critère d'efficiencia d'un mouvement ; on doit lui préférer l'aisance. » Un tel petit détail suffira parfois pour caractériser une option générale au sujet de l'homme ;
- enfin développement de la « créativité », critère retenu par MM. Bartoli et J. de Bourbon-Busset : « Dans un climat de liberté, le degré d'invention croît nécessairement » (254).

On voit qu'à la limite, l'entreprise fait presque de la formation civique, et ce n'est pas un paradoxe pour celui qui voit clairement

(250) Nous ne citons pas ici le Centre culturel de cette société à Lurs (Haute-Provence), car il est destiné aux cadres supérieurs. M. Demarne en parle longuement (thèse citée).

(251) P. DEMARNE, thèse citée.

(252) F. GIBERT, article cité.

(253) *Problèmes humains...*, déjà cité. M. Friedmann se réfère aux travaux des meilleurs psychologues.

(254) Pour M. BARTOLI, V. *opus cité*. La citation est de M. J. de BOURBON-BUSSET, *Prospective* n° 9 (V. aussi I.I.I. d) plus haut).

ce que par ailleurs elle doit à tout le reste de la société. M. G. Tourner (255) demande : « De même que parmi les apports actuels de connaissance utilisés par une entreprise, il en est qui lui viennent de l'extérieur avec un fort degré de gratuité (informations recueillies), de même, et comme réciproquement, ne convient-il pas qu'elle fasse à l'esprit de gratuité quelques concessions ?... Que ses investissements humains ne soient pas tous conçus en vue du rentable futur? ».

b) DANS LA PÉDAGOGIE DU PERFECTIONNEMENT — (Problème du *conditionnement*.) Lorsque des adultes sont réunis autour d'un animateur payé par le patron pour une séance de perfectionnement, ils ont une position d'infériorité qui suscite immédiatement la crainte d'être manipulé, dressé, endoctriné (256). Certes, suivant Lincoln, « on ne peut tromper tout le monde tout le temps », et il y a des moyens de s'en rendre compte. Nous allons étudier les trois types de stratégies de l'animateur que nous connaissons en la matière :

1) LA MANIPULATION, OU CONDITIONNEMENT INTÉGRAL. — Le groupe s'étant dévoilé par ses interventions, et étant dans un état de suggestibilité supérieure à l'ordinaire, l'animateur le manipule sans qu'il s'en rende compte, en touchant directement ses désirs profonds et réprimés de l'inconscient, sans passer par le filtre de ses demandes conscientes, rationalisées. Un sociologue américain l'appelle « extéro-conditionnement », M. Maisonneuve (257) « stratégie manœuvrière », M. Vialatoux « action psychologique technique » et M. Debesse « propagande » (258).

L'animateur peut alors :

- cacher au groupe certaines faces du problème étudié, et emporter ainsi une illusion d'adhésion ;
- lui imposer par son habileté des conclusions pré-établies, en lui donnant l'impression qu'elles émanent de lui ;
- le pousser à agir contre ses intérêts, en lui imposant par exemple l'intégration pure et simple à une structure qui ne lui convient pas.

Cette stratégie relève d'une finalité non seulement économique et positiviste, mais même totalitaire. Il n'est pas sûr qu'elle soit payante, même au plan de l'efficacité, car le processus est éphémère et réversible : la personnalité profonde de l'homme réagit après la

(255) V. *Prospective*, n° 4.

(256) Crainte signalée par Hayman en 1951. V. N. MAIER, *opus cité*.

(257) « Discussion de groupe et formation des cadres », *Sociologie du Travail*, janvier-mars 1960, Seuil.

(258) L. IV *La formation éducative*, P.U.F. 1955-1956. *Traité de psychologie appliquée*, d'H. PIERON.

réunion, et un raisonnement inverse pourra détruire les idées inculquées et apporter la démystification. L'animateur et ceux qui l'ont mandaté y laisseront leur prestige, faute d'une déontologie élémentaire — « une affectation de sincérité alors qu'on se propose de manœuvrer l'autre, dit G. Berger (259) est la pire des duplicités... l'homme n'est pas seulement une nature, il est une liberté ».

II) L'INFLUENCE, OU CONDITIONNEMENT LÉGER, HONNÊTE. — Dans ce cas, l'animateur est foncièrement honnête, croit vivement à son idéal, et le rayonne. Cet idéal est lié à une finalité élevée, génératrice de liberté. Au niveau de la discussion et de la production des idées, il s'efforce de montrer avec soin toutes les faces du problème en cause (au moins celles qu'il a vues lui-même). Ses conclusions ne sont pas pré-établies, mais simplement entrevues et restent très souples, prêtes à être adaptées et complétées ; au besoin il en a étudié deux ou trois, entre lesquelles le choix final reste à faire. Au niveau de la procédure, de la « facilitation » du travail de groupe, il s'efforce de donner la parole à tous pour éclairer toutes les faces, y compris celles qu'il pourrait lui-même avoir ignorées. Ecartant simplement les voies sans issue, il fait réfléchir dans des directions ressenties par tous comme fécondes. Il pose des questions assez larges, dont les réponses sont prévisibles, possibles, mais jamais forcées.

Surtout le groupe reste conscient, donc libre. Chaque participant reste gouvernable, éduicable, susceptible de s'aider lui-même selon son essence humaine. Maisonneuve appelle cette stratégie « Maïeutique », car elle remonte à Socrate et Vialatoux « action psychologique prudentielle ».

Certes, il y a influence, mais celle-ci reste limitée, parce que consciemment perçue, comme nous avons pu le constater dans une des sociétés citées dans ce chapitre. Il faut reconnaître avec M. J. Guitton, « qu'il n'y a presque jamais de réalisations sans une action de l'homme sur l'homme ». Mais, étant donné les précautions prises, il n'y a conditionnement qu'au niveau de l'intention, du choix de l'idéal proposé. C'est pourquoi cette stratégie ne signifie pas à elle seule l'option sociale, mais la suppose. Elle suppose aussi que l'animateur reflète fidèlement l'option et l'attitude du chef d'entreprise, et qu'il ait un niveau suffisant pour lui présenter les suggestions des groupes, et faire éventuellement évoluer les structures dans le sens préconisé. On voit combien les dangers de la première formule sont proches. Selon M. Guéron (260) « le trans-

(259) *Prospective*, n° 7, « Le chef d'entreprise, philosophe en action ».

(260) *Prospective*, n° 5.

fert humanisé des techniques psychosociales, tel qu'on le conçoit dans les pays de l'Occident libéral, dans le respect de la personne humaine et l'adhésion basée sur la conviction personnelle, est très lent et très difficile. Tendre vers le totalitarisme constitue une tentative permanente ».

III) LE NON-CONDITIONNEMENT PAR LE NON-DIRECTIF. — Inspirée par les travaux des psychosociologues et psychothérapeutes dont nous aurons à reparler (261) cette stratégie repose sur le postulat de C. Rogers : les individus sont capables de résoudre leurs propres problèmes, à condition de disposer d'un « catalyseur ». L'animateur du groupe, ou « moniteur » est donc un homme qui a réduit ses préjugés, suivant la terminologie de Husserl, ou été analysé, suivant celle de Freud, de manière à atteindre une lucidité et une objectivité qui lui permettent de donner un éclairage global aux interrelations au sein du groupe. S'abstenant de toute intervention tant sur le fond que sur la procédure, il ne se prononce que comme une « boule de cristal », pour renvoyer au groupe l'image de son propre fonctionnement, et permettre les prises de conscience (262) individuelles. Il provoque ainsi chez chacun des participants le « déconditionnement » préalable à l'intégration de nouvelles valeurs, dans une perspective de plus grande souplesse, de meilleure adaptation de la personne au groupe.

Ce faisant, il est obligé de renoncer à toute pédagogie, c'est-à-dire :

- aux simplifications nécessaires pour faire avancer un problème ou introduire une idée, lesquelles se distinguent avec mal des déformations ;
- aux buts lointains cachés parce que non encore à la portée des membres du groupe.

Laissant la personnalité consciente et organisée des participants dominer leur propre évolution psychologique et choisir ce qui, finalement, les satisfait davantage, il travaille, si l'on peut dire, avec une finalité humaine. Toutefois, pour que chacun puisse ainsi réaliser ce qu'il souhaiterait être, il y a une condition : c'est que la prise de conscience débouche sur une prise de responsabilité réelle, qui consolidera les attitudes nouvelles. Sinon elle ne ferait qu'aigrir, ou transformer l'homme en instrument hyperperfectionné, mais servile. Ainsi le moniteur doit-il, comme l'animateur de la stratégie d'influence (II), avoir barre sur les structures de l'entreprise pour

(261) V. *infra*, chapitre 3, § 3.2.2., où nous donnerons des exemples de réunions de perfectionnement où une telle stratégie est pratiquée.

(262) MERTENS de WILMARS dit les « introspections ». V. *opus cité*.

faire accepter les conséquences des divergences intervenues, qui sont considérées comme normales et admises d'entrée de jeu. Sous cette réserve la stratégie non-directive, bien que non utilisable pour une pédagogie au sens propre, reste une forme de perfectionnement qui traduit l'option sociale.

Nous avons longuement traité ces stratégies, qui prendront tout leur sens dans les chapitres suivants, car il nous semble que nous sommes là au cœur du problème de la finalité. La nécessité du perfectionnement dans l'entreprise met à la disposition des représentants du patronat le lourd arsenal des sciences humaines. Or, nous dit encore G. Berger (263), « Les sciences humaines ne laissent pas d'être inquiétantes par le nom même qu'elles se sont données... Il leur faut d'abord respecter l'originalité de leur domaine, et, par conséquent, savoir, lorsqu'elles traitent l'homme comme objet, qu'elles ne le font que par abstraction, et, en quelque sorte, dans une démarche préliminaire. Elles commettraient une trahison envers l'humanité qu'elles prétendent servir si elles considéraient simplement l'homme comme une chose à observer d'abord, à manœuvrer ensuite, et si elles cessaient de lui accorder le respect que mérite sa liberté ».

Le perfectionnement est une intervention sur les hommes et nous avons vu que, mis à part le cas de la stratégie manipulatrice notoirement nocive, il supposait que l'intervenant puisse tenir compte des inter-réactions constantes entre :

- perfectionnement proprement dit,
- structures de l'entreprise,
- modèles de comportement de la direction et des cadres.

On voit déjà combien haut placé devra être le responsable de formation à qui on donnera de telles armes. On irait presque jusqu'à les confier au chef d'entreprise lui-même, tant il est vrai que le perfectionnement dans une finalité sociale déborde son propre domaine, et a des incidences sur toutes les relations humaines dans l'entreprise. C'est pourquoi d'autres manifestations peuvent également témoigner de l'option.

c) AUTRES MANIFESTATIONS. — Il ne s'agit pas ici des conséquences générales du choix de la finalité sociale, sur lesquelles nous reviendrons, mais de simples signes avant-coureurs, qui, s'ils se produisent, peuvent témoigner auprès des travailleurs d'une orientation plus humaine de la direction, et par là même favoriser les expériences de perfectionnement tentées et provoquer la motiva-

tion nécessaire. Nous n'entrerons donc pas dans le détail de chaque mesure envisagée.

Les premières concernent les relations industrielles :

- un bon fonctionnement du comité d'entreprise et des comités d'établissement, avec un dialogue sincère et la volonté d'écouter l'autre partie. Commission chargée des problèmes de perfectionnement (ex. : Kodak-Pathé) ;
- la reconnaissance « de jure » des sections syndicales au sein de la société (Neyrpic) ;
- la renonciation au paternalisme, par limitation des œuvres sociales au profit de l'augmentation des salaires, et conventions bilatérales substituées aux générosités dans un seul sens ;
- le remplacement des primes de rendement individuelles par des primes collectives par sections autonomes d'atelier (264) ;
- le remplacement du salaire horaire par le salaire mensuel, preuve de la confiance que l'entreprise accorde aux ouvriers ;
- l'intéressement des travailleurs aux résultats de l'entreprise, à condition que celui-ci soit le fruit de discussions bilatérales sincères et non une mesure d'autorité en vue d'une intégration forcée par l'appât du gain ;
- le salaire annuel garanti, assurant la stabilité de l'emploi.

D'autres concernent le travail de production :

- élargissement ou remembrement du travail, pour donner à celui-ci un contenu culturel plus riche ;
- utilisation immédiate des connaissances nouvelles acquises par le personnel qui sort d'un cours de perfectionnement ;
- diminution des inspections et contrôles, et auto-contrôle des producteurs ;
- suppression du pointage individuel à l'arrivée et au départ ;
- élaboration de réorganisations pour des groupes de travail « verticaux » comprenant cadres, agents de maîtrise et ouvriers, telles qu'elles sont pratiquées aux Glaces de Boussois (Nord) ;
- système de suggestions loyalement récompensées.

On trouve encore de telles manifestations dans la gestion du personnel :

- création d'un service fonctionnel de perfectionnement, dont le chef ait un niveau hiérarchique élevé ;
- formation de base et apprentissage conduits dans la même optique que le perfectionnement ; culture générale, recherche de la polyvalence, développement des aptitudes, de l'expres-

(264) V. à ce sujet chapitre 1^{er}, 1.2.1. a).

sion, de l'invention... La préparation à deux métiers au lieu d'un seul en est une modalité ;

- notation annuelle du mérite dans un esprit de prospection et de promotion (265), avec discussion sur la notation entre notateur et noté (ex. : Raffineries Saint-Louis, Shell, Esso) ;
- politique de promotion à l'intérieur de l'entreprise seulement, dans la mesure où les candidats présentent les aptitudes voulues (ex. : Convention collective nationale du Textile) ;
- traitement de faveur pour les malades et les handicapés de toutes sortes.

Enfin, l'ensemble de ces mesures ne saurait suppléer à une information nécessaire si l'on veut lutter contre la défiance systématique des travailleurs :

- information générale, descendante, ascendante, et horizontale, mais toujours loyale, claire et instructive, par journal d'entreprise composé avec l'aide des ouvriers ou d'autres moyens. Ford disait : « Ce qui a creusé le plus profond fossé entre nous et les ouvriers, c'est que nous ne les avons pas assez renseignés sur leur tâche et sa place dans l'entreprise » ;
- information particulière sur le perfectionnement, notamment par l'admission d'observateurs syndicalistes dans les stages de cadres et d'agents de maîtrise.

Nous ne disons pas que toutes ces mesures sont indispensables, mais nous pensons que pour le patron qui désire élever son personnel, et donc commencer une action de perfectionnement sur des bases saines, il faudra faire preuve d'imagination et d'audace. Les chefs d'entreprise français ont montré pendant les dernières années, à l'occasion du développement de la Communauté Economique Européenne en particulier, qu'ils savaient au besoin se reconvertir de la sorte. Et après le départ, à mesure que l'action de perfectionnement se développera, ils devront encore et toujours transformer leurs structures et leurs comportements. Ces conséquences de l'option pour la finalité sociale, ils devront les avoir présentes à l'esprit dès l'origine, dans une attitude consciente et prospective, de manière à exercer leur choix avec toute la rigueur, la lucidité, mais aussi l'élan et la volonté nécessaires.

2.3. — CONSEQUENCES DE L'OPTION SOCIALE

Dans un article récent sur l'autorité, M. M. Demonque (266) explique que l'entreprise tend de mieux en mieux vers « le bien

(265) V. entre autres ouvrages sur ce sujet A. LE GALL, *Psychosociologie des entreprises*, Editions Sociales Françaises, 1958.

commun de tous les hommes ». Ce qu'elle apporte en ce domaine passera par trois plans successifs ; de la gratuité au devoir, et du devoir au contrat. La gratuité, c'est pour nous la conséquence de l'option sociale sur l'analyse des besoins de perfectionnement au sein de la firme. Celle-ci est de peu d'utilité, à partir du moment où l'on veut édifier l'homme, ce qui constitue un besoin universellement ressenti et admis. Le devoir, c'est la conséquence de la même option sur l'attitude des chefs, leur style de commandement, et la manière dont ils exercent leur autorité à tous les niveaux, mais particulièrement aux plus élevés. Le contrat, c'est la traduction progressive de la finalité sociale dans les institutions et structures de l'entreprise, c'est la vision prospective de ce que pourrait être l'entreprise industrielle de demain.

2.3.1. — Conséquences sur l'analyse des besoins.

Il s'agit bien entendu de l'analyse micro-économique, car celle faite à l'échelle plus vaste de la nation ne semble pas devoir être influencée par les prises de position éthiques des chefs d'entreprise. Nous verrons d'abord en quoi elle est inutile, puis en quoi elle reste utile, enfin comment l'exercer dans cette optique nouvelle.

a) Elle nous semble inutile parce qu'une perspective de développement personnel de l'homme — pourvu qu'elle soit signifiée — est de nature à lever la méfiance et à provoquer la propension au perfectionnement des travailleurs. « Le seul fait qu'on s'occupe du personnel, nous disait un responsable de formation, renverse sa position vis-à-vis de la direction. » Sans doute nous objectera-t-on qu'il y a aussi des indifférents, des amorphes, nés sans réactions ou rendus tels par l'écrasement d'une vie de travail dépourvue d'horizon. Il faut mettre à part le cas des ouvriers très âgés, qui souvent se contentent d'applaudir aux réussites des jeunes et de dire : « Ah, si de mon temps on avait employé de telles méthodes, ma vie aurait pu tourner autrement ! ». Mais nous pensons, avec M. P. Demarne (267), que d'une manière assez générale, « les possibilités des adultes en matière de perfectionnement sont infinies, et qu'il n'y a pas de saturation à l'instruction ». C'est ce qu'exprime d'ailleurs le mot perfectionnement. A part ces cas, l'accent mis sur la rémunération immatérielle, la restauration de la dignité et le respect de la solidarité ouvrière contenus implicitement dans l'option sociale, semblent dépasser le seuil nécessaire pour renverser les processus de dépersonnalisation et d'aliénation. « Si on crée un nouveau stage pour

(266) V. *Cahier du C.R.C.*, n° 7, 1962.

(267) Séminaire sur la promotion sociale, I.A.E., mars 1960.

adultes, dit M. R. Goetz (268), on insère une nouvelle technique dans l'entreprise qui prend tout son sens si on voit qu'elle répond à la fois à des préoccupations économiques, de justice sociale et collectives ».

Elle nous semble inutile surtout parce que, les critères choisis pour l'analyse commandant en grande partie les résultats obtenus, l'on est déjà sûr grâce à l'analyse macro-économique que les besoins sont pratiquement illimités et le resteront. A partir du moment où la direction de l'entreprise emprunte sa finalité à la nation tout entière, elle doit aussi lui emprunter, en les adaptant à son cas, les besoins de perfectionnement qu'elle met à jour. De plus, le pari sur l'extension de ces besoins est aisé à faire : le perfectionnement possède une dynamique interne qui fait qu'une fois commencé, il se continue de lui-même. Combler un besoin ne fait en cette matière qu'éveiller d'autres appétits. Les cadres et la maîtrise perfectionnés depuis douze ans pourraient en témoigner.

Le capital intellectuel de l'entreprise est resté en effet, jusqu'à présent, en friche. De nombreux besoins ne sont même pas perçus et il appartient à la direction de les faire apparaître. « La France, dit M. G. Ardant (269), qui recherche avec acharnement et succès des gisements de pétrole, doit puiser, avec la même ardeur, dans cette réserve d'intelligence que représentent les jeunes ouvriers avides d'apprendre ». C'est une forme de ce que le professeur Chouard a appelé « l'investissement des cerveaux », et qui peut rendre à notre industrie l'esprit pionnier dont elle a besoin en ce siècle d'expansion et de progrès.

b) L'analyse des besoins reste cependant utile en raison de la limite même de l'autonomie de l'homme, qui est son rôle social. Il est impossible de développer infiniment à la fois l'homme personne isolée, et l'homme inclus dans la société. En matière de promotion par exemple, il ne faut pas que la promotion sociale des individus dépasse d'une trop grande quantité la promotion possible des fonctions par évolution des structures. L'analyse apparaît donc ici non plus comme un moteur du perfectionnement, mais comme un frein. Il nous faut alors non de simples extrapolations, mais des études prospectives qui tiennent compte des tendances de l'évolution de ces structures, pour nous donner une idée des effectifs nécessaires, des « types les mieux appropriés » (270) d'hommes à réaliser, et

(268) Cours de relations industrielles, I.A.E., 1961-1962.

(269) *Hommes et Commerce*, novembre 1960, sur « Les investissements intellectuels dans l'entreprise ».

(270) *V. Prospective*, n° 6, article de M. LANDUCC

éviter ainsi les erreurs d'orientation qui pourraient accompagner l'euphorie humanitaire.

Pour les cadres, dont nous avons vu le problème spécifique de motivation se poser souvent d'une manière aiguë, quelle pourra être l'incidence de l'option sociale ? Ils sont sensibles à l'attitude de la direction supérieure et, intellectuellement, l'effort de réintégration humaine doit les satisfaire, en raison de leurs principes moraux. Ils sont sensibles aux conditions de l'action pédagogique, et en particulier à l'absence de conditionnement des esprits. En outre, une transformation de la mentalité de leurs subordonnés par une adhésion plus franche aux objectifs communs peut être communicative : elle amènera des appels nouveaux à leur compétence, des demandes de conseils, des confidences qui ne peuvent laisser indifférents que les plus insensibles. En outre, le perfectionnement des inférieurs, sur lequel nous reviendrons (271), permet souvent de créer chez les cadres cette inquiétude qui faisait tragiquement défaut. De nombreux responsables de formation (S.N.E.C.M.A., Kodak-Pathé, Raffineries Saint-Louis) nous ont signalé ces « victoires » qu'ils ont remportées le jour où des ingénieurs précédemment réticents sont venus eux-mêmes demander à suivre un programme qui ne leur était pas destiné à l'origine. La cohésion sociale du haut en bas de la pyramide permet de les gagner par contagion et de les réintégrer.

Mais cette tactique exige du temps, et le démantèlement de leurs forteresses psychologiques peut commencer plus tôt par une analyse des besoins « motivante » (272). N'oublions pas que pour les cadres, le perfectionnement ne saurait se limiter à des « volontaires », et doit être généralisé impérativement. L'adhésion acquise par le processus indiqué peut rester encore intellectuelle, la nécessaire évolution d'attitude personnelle étant perçue en dernier lieu, et non sans résistances de toutes sortes. Une analyse à critères « humains » montrera aux cadres que le chef d'entreprise n'est pas disposé à les traiter plus mal que ses ouvriers, et se tient prêt à leur apporter également de l'aide.

c) Ceci nous amène à dire comment l'analyse peut être réalisée dans l'optique nouvelle de la direction. Nous insisterons naturellement sur le type d'analyse que nous avons baptisé « à partir des hommes » (273), par opposition à celui qui s'appuie sur l'étude des tâches, encore que ce dernier puisse être très fructueux s'il est mené d'une façon bilatérale. Les questionnaires ou interviews devront met-

(271) V. chapitre 4, partie 4.1.1. b).

(272) L'enquête (déjà citée) de MM. Fumery et Caillot sur Rhodiaceta donne un assez bon exemple de ce que pourrait être cette analyse.

(273) V. chapitre 1.3.1. b).

tre l'accent sur les aspects humains du travail plus que sur les aspects économiques et « organisationnels ». Le personnel interrogé devra avoir la possibilité d'expression la plus large possible, couverte par l'anonymat et le secret professionnel de l'interviewer.

A ce propos, il nous semble opportun d'insister sur une attitude nécessaire aux formateurs autant qu'aux enquêteurs professionnels, et opposée à l'attitude métrique et rationnelle, c'est l'attitude clinique compréhensive. Elle consiste pour l'interviewer à utiliser sa propre personnalité comme instrument de travail, donc à la contrôler sans cesse, pour comprendre ce que dit le sujet — nous pourrions dire le patient en raison des origines thérapeutiques de cette attitude. Comprendre, c'est apporter une confiance chaleureuse, « assumer le point de vue interne de l'autre, l'éclairer, le renvoyer en l'enrichissant », mais sans l'interpréter ni le déformer. Ainsi l'interviewé, ayant en face de lui un homme disponible, « vide de soi » (274) se trouvera soulagé par l'interview lui-même, et donnera sans retenue d'utiles renseignements sur tous les points noirs de son travail et de son service.

Les Américains ont largement utilisé cette technique à la fois d'analyse et d'intervention sous le nom de Counseling, mais fréquemment éclairée par la seule option économique. Dès lors, elle a provoqué des critiques justifiées contre les nouveaux « confessionnaux » (275) où des psychologues et « general advisers » « vendus » aux intérêts privés, se livrent à la manipulation des consciences. En France où elle est encore peu pratiquée, nous avons trouvé des systèmes approchants dans quelques sociétés déjà citées, où des « conseillers » reçoivent les travailleurs pour analyser leurs besoins. Nous pensons qu'à partir du moment où l'option pour la finalité sociale est arrêtée et démontrée, ces critiques ne peuvent plus jouer. La garantie déontologique aidant, les ouvriers doivent trouver au contraire dans ce moyen une nouvelle preuve de l'importance que le patronat apporte à leurs perceptions, et au respect de l'homme qu'il manifeste (276).

Ainsi touchons-nous du doigt pour la première fois le rôle libérateur de la finalité sociale. Alors que l'option économique ou l'option mitigée nous fermait des portes, en particulier dans ce domaine si délicat des sciences humaines appliquées, l'option sociale nous permet d'aller plus loin dans l'affinement d'une analyse et de son appréhension du réel. Dégagées du procès d'intention qui leur est fait au nom de la morale et des valeurs personnelles de la masse,

(274) Expression de M. P. Roux.

(275) cf. BARTOLI, *opus cité*.

(276) D'autant que du point de vue pédagogique, il se rattache à la stratégie III de la section 2.2.2. c).

épurées des équivoques engendrées par la recherche du profit (277), les relations humaines peuvent s'épanouir dans l'engagement profond des personnalités et le dépassement des rapports de forces.

2.3.2. — Conséquences sur le style de commandement et l'exercice de l'autorité.

Nous avons vu que pour les travailleurs, l'attitude des chefs et la manière dont ils conçoivent leur devoir est un des grands obstacles à l'acceptation du perfectionnement dans l'entreprise. En effet, le perfectionnement ne saurait être une action isolée. Il n'y a pas à l'usine une « école », où l'on professe le respect de l'homme et, d'autre part, l'atelier ou les bureaux où l'on puisse en faire bon marché. C'est pourquoi l'option sociale, compte tenu de la récente évolution de la notion même de commandement, doit se traduire par l'adoption par le chef au plus haut échelon, d'un modèle (au sens anthropologique du terme) de comportement plus exigeant que celui jusqu'alors adopté plus ou moins empiriquement. Ce modèle doit ensuite se diffuser le long de la chaîne hiérarchique pour que l'on puisse parler des chefs en général, et non de quelques individualités d'exception.

a) LA RÉCENTE ÉVOLUTION DE LA NOTION DE COMMANDEMENT. —

On distingue aujourd'hui deux aspects de l'autorité du chef :

- l'aspect formel, statutaire, qui fait qu'un homme a reçu l'attribution effective, le pouvoir de commander, en raison des fonctions qu'il exerce ;
- l'aspect naturel, où la « capacité de se faire obéir, de prendre des décisions qui seront acceptées comme prémisses par les subordonnés » (278) dans les choix qu'ils auront à exercer eux-mêmes. C'est cet aspect, qui est d'évidence le plus humain, vers lequel devront tendre les chefs naturels désirant signifier leur option sociale.

Le sociologue Max Weber distinguait au début du siècle trois fondements principaux de l'autorité :

- l'autorité charismatique, faite d'ascendant, mais aussi de séduction, de mystère, de chance. Certains pionniers de l'industrie, comme Rockefeller au Carnegie aux Etats-Unis, ont pu diriger en s'entourant de ce « halo », mais on sait que cette forme primitive d'autorité débouche rapidement vers le despotisme, et qu'elle est d'ailleurs de plus en plus rare.
- l'autorité traditionnelle, chère aux dynasties de chefs d'entre-

(277) V. BARTOLI, *opus cité*.

prises, appuyée sur la propriété foncière, et conduisant aisément au paternalisme dans la bonne conscience ;

- l'autorité rationnelle, chère au pays de Descartes et de Fayol (279), tombant rapidement dans un modèle technocratique où la finalité économique se taille la part du lion.

On voit qu'aucun de ces fondements anciens ne peut plus aujourd'hui convenir, et l'on doit recourir alors aux travaux les plus récents de la sociologie américaine (280), qui a dégagé la notion de « leadership », notion relativiste des tâches de direction : tel « leader » se manifeste en fonction de la nature de la tâche du groupe, et parce que son autorité naturelle répond aux besoins du groupe. Le chef-né, apte à commander dans toutes les situations, dont on a d'ailleurs jamais réussi à dresser la fiche caractérologique, serait donc une illusion. Cette conception, qui fait intervenir les besoins des subordonnés, nous paraît de beaucoup préférable (281).

Certains Américains vont aujourd'hui plus loin (282) jusqu'aux types de commandement :

- collégial : le pouvoir appartient à une équipe (General Electric), ce qui apparemment ne change pas son style de commandement et son option pour une finalité donnée ;
- démocratique : le pouvoir vient alors d'en bas et se transmet par décision majoritaire comme dans les grands syndicats ouvriers. Ce type n'est pas réalisé dans les entreprises capitaliste et semble utopique. Tout au plus pouvons-nous dire que l'entreprise doit chercher à réaliser « le maximum de démocratie possible » (283).

Dès lors, si le chef veut orienter les esprits sur le groupe et non sur lui-même ou les règlements, s'il veut obtenir la coopération de tous et non une simple obéissance de fait ou une discipline de raison, s'il veut réaliser une parfaite cohérence entre sa finalité sociale de perfectionnement et son attitude, il est conduit à adopter un

(278) V. M. DEMONQUE, *C.R.C.* n° 7, 1962, et également à ce sujet : R. HUONNIER, « Organiser pour diriger, décentralisation, politiques et structures. *Revue du C.N.O.F.*, novembre 1960 ; ainsi que C.U.C.E.S., *Programme de travail pour une éducation permanente en milieu industriel*, février 1962, p. 20.

(279) V. *Administration industrielle et générale*, Dunod 1916, réédité en 1956.

(280) V. chapitre 1, I.1.3. b), pp. 48, 49.

(281) Sur cette conception, V. P. MAUCORPS, *Psychologie des mouvements sociaux*, P.U.F., « Que sais-je ? », n° 425, 1960 (chap. VI).

(282) En partie N. MAIER, *Principe des relations humaines*, Les Editions d'Organisation, 1952. R. CORDINER, *Les cadres dirigeants de l'entreprise décentralisée*, Editions Hommes et Techniques, 1958.

(283) Conclusion des Semaines sociales de Grenoble (juillet 1960) sur « Socialisation et personne humaine ». Un ouvrage (en préparation) de M. F. Bloch-Lainé doit jeter une lumière nouvelle sur ce problème.

type de commandement que nous appellerons coopératif ou associatif, et que nous allons maintenant décrire.

b) LE MODÈLE DE COMMANDEMENT RÉSULTANT DE L'OPTION SOCIALE.

— Le rôle du chef dans cette optique de coopération sera :

- d'élever les hommes pour les rendre plus exigeants, de les habituer non seulement à penser à leur propre échelle (compte tenu de l'information qu'ils ont à leur niveau) mais à élargir leur angle de vision jusqu'à l'échelle supérieure. Pour cela le chef devra sans cesse donner l'exemple en s'élevant lui-même et en recherchant son propre perfectionnement ;
- de fournir le but (commandement par objectifs) et d'expliquer par quel chemin il est passé pour y parvenir (284). En effet, au moment où la direction se préoccupe d'un problème, les subordonnés en font en général autant, et, pour les convaincre de la justesse de la décision prise, il faudra leur donner les éléments déterminants du choix, adaptés à leur niveau ;
- de rendre possible l'accomplissement de ce but en fournissant les moyens et en éliminant les barrières ;
- d'équilibrer son autorité naturelle (témoignée par des sanctions plus positives que négatives) par les échanges, le dialogue et la considération, de coopérer dans la vérité, de susciter l'initiative, d'élaborer ses décisions en écoutant les autres, quitte à les prendre seul ensuite ;
- de faire faire, en aidant au besoin, et non de faire lui-même, ou de laisser faire (285) ;
- de faire l'unité, la synthèse, de montrer constamment dans les groupes concrets qu'il est le meilleur pour intégrer le but de chacun dans le but commun, auquel il est soumis comme les autres.

MM. Clément et Mainguy (286) nous ont décrit l'attitude intime de ce chef que M. G. Berger appelait le « metteur en œuvre » : « une autorité qui sache s'imposer naturellement, sans envahir indiscrètement l'initiative personnelle où le salarié voit sa liberté et l'expression de sa valeur, une responsabilité qui se connaisse comme un service à assurer, et non comme un bénéfice à exploiter, une manière d'être qui ne tombe ni dans la dureté ou l'arrogance, ni dans une familiarité artificielle, et ne soit toutefois à aucun moment indifférent ». Il doit correspondre à ce mot, qui revient si souvent quand on parle de perfectionnement, et que Larousse définit ainsi : « l'ani-

(284) V. article WIGHT BAKKE dans E.M. HUGH-JONES, *opus cité*.

(285) Expression du général de Brack.

(286) *Opus cité*.

mateur est celui qui possède le don de donner vie aux idées, et de les insuffler aux autres ». Est-ce une attitude si différente de celle dont parlait Schumpeter à propos du chef d'entreprise, homme de l'innovation ? Cependant tous les dirigeants ne sont pas prêts de l'atteindre du jour au lendemain, et l'on rencontre alors deux positions contradictoires en matière d'organisation du perfectionnement :

- celle du professeur Santschi, qui s'emploie à ce que les chefs d'entreprise atteignent rapidement ce modèle, ce qui permettra ensuite une action de perfectionnement généralisé dans une finalité sociale sans équivoque (287) ;
- celle de MM. Lajoinie et Vatier, et de nombreux formateurs, qui tout en souhaitant une évolution du comportement du patron vers le même modèle, acceptent par réalisme que celle-ci soit relativement lente, et construisent leur plan de perfectionnement en considérant le comportement actuel du chef comme une donnée de la situation.

Dans les deux cas le modèle du commandement coopératif et associatif ne doit pas rester limité au chef d'entreprise, mais doit se diffuser de haut en bas dans la hiérarchie.

c) LA DIFFUSION DU MODÈLE DE LA HIÉRARCHIE. — Depuis l'enquête Hawthorne, Fleishmann a démontré que l'attitude des contremaîtres dépend plus de l'attitude de leur supérieur hiérarchique que du perfectionnement reçu. On peut donc dire que l'évolution des attitudes doit procéder obligatoirement de haut en bas, ce qui, comme nous verrons plus loin, ne veut pas dire qu'il doit en être de même de toute technique de perfectionnement. Chaque chef doit, avec le groupe de ses subordonnés directs, créer une équipe ; chaque membre de l'équipe étant un chef qui, à son tour, créera une équipe avec le niveau inférieur, jusqu'à celui des exécutants. C'est ce que le professeur Santschi appelle les « chaînes de commandement », l'épanouissement en tant que subordonné étant la condition de l'épanouissement en tant que chef.

Mais pour transmettre ainsi un modèle de comportement, il ne suffit pas de vivre ensemble, de prêcher par l'exemple, car à notre sens, le travail n'est pas obligatoirement formateur, il faut, comme dit A. Le Gall (288) « installer l'attention et la compréhension humaine au premier plan de la préoccupation générale des cadres ». On peut dire que chaque chef applique son énergie vitale au travail dans deux buts :

- un but d'entretien, de conservation. Qui dit responsabilités

(287) Voir plus loin 3.2.3.

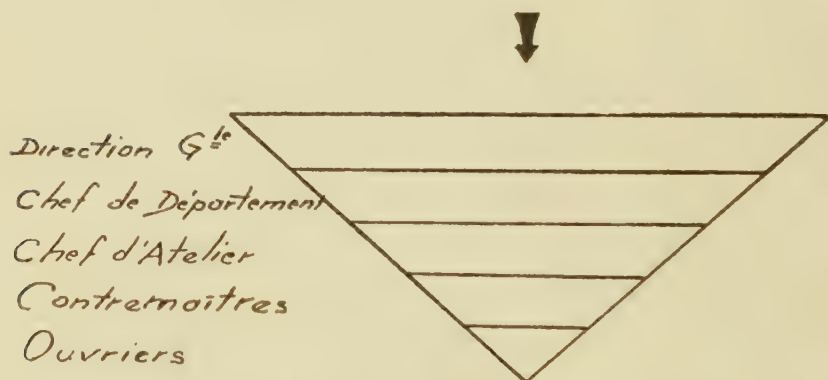
(288) V. *opus cité* et H. PIERON, Livre IV, *opus cité*, p. 930.

dit forcément routine, maintien de ce qui est, du capital savoir et des prérogatives obtenues, travail au jour le jour.

Ce but est indispensable, mais sa seule poursuite n'est pas éducative ;

- un but de progression. S'il lui reste de l'énergie (nous avons vu plus haut qu'il y a des cadres qui ont épuisé la leur), il s'appliquera à animer son équipe et à modeler lui-même son caractère. Cela demande une capacité d'engagement intacte et un esprit toujours en éveil, non seulement la possibilité d'absorber les changements, mais même une sorte de joie à se transformer soi-même, à se voir progresser (289).

Ainsi, en reprenant un schéma de M. Wight Bakke, professeur d'économie à Yale (290), le modèle pourra s'enfoncer dans la collectivité humaine de l'entreprise à la manière d'un coin dans le bois. La base du coin représente le point de vue du directeur général, initiateur de l'option sociale et du perfectionnement, nécessairement le plus large. Mais on voit que le niveau le plus bas doit être également conforme au modèle car, si on le négligeait, le coin serait « émoussé » et ne pénétrerait plus.



Cet effort permanent des hommes sur eux-mêmes, en équipe, dans un souci d'adaptation, est une des conditions de l'application d'une politique de perfectionnement éclairée par la finalité sociale. Un président de grande société disait : « Vous ne pourrez pas acheter l'enthousiasme, l'initiative, la loyauté, la coopération. Vous aurez à gagner ces choses ». Une autre condition réside dans la texture du bois où le coin doit pénétrer, c'est-à-dire dans les structures de

(289) On a vu *supra* combien c'était difficile. V. Chapitre 1.2.2. b) *in fine*.

(290) V. E.M. HUGH-JONES, *opus cité*, article *The function of management*.

l'entreprise, « la forme particulière que prend la division du travail » (291) au sein du système social qu'elle constitue.

2.3.3. — Conséquences sur les structures de l'entreprise.

Une innovation aussi importante que l'option du chef d'entreprise pour la finalité sociale du perfectionnement conduit nécessairement à la création d'un nouvel équilibre des libertés et des contraintes. La structure de l'entreprise, c'est-à-dire son système de relations internes, de liaisons entre les responsables, est donc à repenser pour être rendue aussi cohérente avec cette option. Nous distinguerons trois raisons principales, suivant la typologie classique de M. J. Lobstein (292) :

- liaisons hiérarchiques ou linéaires : unité de commandement sur un groupe humain ;
- liaisons fonctionnelles, « résultant de l'extension de la fonction en dehors de l'organe chargé de l'exercer » (293) ;
- liaisons représentatives entre la firme et les représentants élus du personnel.

a) LIAISONS HIÉRARCHIQUES. — On peut résumer les conséquences en disant que l'option sociale conduit à la décentralisation des pouvoirs, par une structure plus dynamique permettant la meilleure utilisation des capacités de l'homme. Chacun à son échelon voit accroître ses responsabilités, son initiative, la considération à laquelle il aspire. On assiste dans le domaine de la gestion à une diffusion de ce que M. Demonque appelle la « densité de liberté » (294).

La recherche de la systématisation impose au préalable une délimitation très nette des fonctions : « les attributions de chacun doivent être fixées par écrit, dit M. J. Gélamur, et les responsables des diverses fonctions doivent participer directement à la définition des attributions ». Nous irons plus loin pour notre part en disant que tous les intéressés, jusqu'au niveau de l'exécution, ont leur mot à dire en ce qui concerne leur travail, et qu'ils le feront d'autant mieux qu'ils auront contribué à sa délimitation.

La décentralisation impose ensuite, dans le cadre d'une structure hiérarchique, ou plutôt d'une structure hiérarchique et fonctionnelle (line and staff) telle qu'on la rencontre fréquemment dans la grande industrie, une division de l'entreprise en unités techniques autonomes, comparables à des entreprises plus petites, et bénéficiant du

(291) V. J. LOBSTEIN, *Les structures de l'entreprise*, C.A.D.I.P.P.E.

(292) V. article cité.

(293) V. article cité.

(294) V. *Cahier du C.R.C.* VII, 1962.

pluralisme des centres de décisions. « Une fédération d'entreprises petites et moyennes, voilà ce que doit être la grande entreprise » dit M. Devaux (295), reprenant une expression chère à P. Drucker. Cette structure obtient du reste la caution de l'efficacité, puisque le Survey Research Center de l'Université de Michigan a démontré dès 1951 qu'elle permettait une productivité plus grande. On la rencontre aujourd'hui dans de nombreuses entreprises françaises, en particulier chez Alsthom, à la Télémécanique Electrique, chez Normacen à Lyon, Merlin-Gérin, et naturellement Shell-Berre (295).

Elle a deux corollaires :

- la nécessité du commandement par objectifs, à laquelle nous avons déjà fait allusion, se traduisant de la part de chaque chef par des directives à la fois claires et non abusivement contraignantes ;
- la nécessité du contrôle des résultats par des systèmes variés, tel que celui de la gestion budgétaire, ou celui des « standards de performance » ou critères d'efficacité préconisés par V. Rowland (296) et qui doivent être étendus jusqu'à l'échelon le plus bas possible.

En bref, il s'agit encore d'organisation scientifique, mais avec cet effort d'humanisation des techniques qui caractérise le courant d'organisation moderne, avec cette volonté de ne pas transiger sur quelques principes fondamentaux comme celui du respect de l'homme. On peut alors espérer atteindre ce qu'une publication du Club Jean Moulin appelait récemment « une efficacité de civilisation contre une efficacité d'organisation ».

b) LIAISONS FONCTIONNELLES. — Les nécessités de la compétence et de la qualification ont depuis longtemps poussé l'entreprise à admettre les fonctionnels, destinés à fournir à tout le personnel une assistance spécialisée dans un domaine nettement défini, à la manière d'un cabinet sous-traitant extérieur. « Ils sont l'appareil intellectuel de l'entreprise écrit encore M. Demonque (297), le poste d'observation d'où l'on s'informe sur les techniques nouvelles, le laboratoire de recherche ». Les structures s'efforcent d'éviter le danger de leur prolifération, et la finalité sociale doit leur permettre de mettre encore plus l'accent sur leur rôle de formation, de transmission de leurs connaissances et de leurs méthodes à la hiérarchie, de conviction

(295) Aujourd'hui président-directeur général de la Shell française. Conférence de clôture au Centre de Préparation aux Affaires (C.P.A.) de la Chambre de Commerce de Paris. 1958.

(296) V. son ouvrage (cité).

(297) C.R.C., VII, 1962.

et d'animation. Il leur est notamment nécessaire de travailler en équipe dans des groupes mixtes, où leur compétence peut enrichir les autres si elle évite de s'enfermer dans un dogmatisme trop étroit.

Parmi eux, M. P. Bize signale (298) la « promotion significative » des services du personnel. L'émergence des problèmes humains fait de la fonction « Entretien du personnel » une des plus importantes, seule apte à corriger les erreurs inhérentes à l'organisation rationnelle.

Depuis quelques décades, elle s'est adjoint des services de psychotechnique, de médecine du travail, d'assistance sociale, d'ergonomie, de sécurité, de formation et perfectionnement, de promotion, qui tous tendent à concrétiser le souci croissant de la personnalité des hommes.

Au niveau de la direction, l'ensemble de ces politiques est pensé dans un esprit de synthèse par un nouveau directeur dit « des Relations de travail » ou « des Relations sociales », qui devient pour le président-directeur général, l'interlocuteur valable en matière de problèmes humains. Son choix repose naturellement sur des questions de personnes, mais on peut noter comme une conséquence de la finalité sociale le fait que les qualités de psychologue, et même de clinicien soient souvent préférées aux pures qualités d'ingénieur, pour remplir un poste de niveau aussi élevé, et exercé une action aussi lourde de conséquences pour tout le personnel de l'entreprise.

Mais l'existence du responsable des problèmes humains ne suffit pas à institutionnaliser l'option sociale du chef d'entreprise, comme le demandait le R. P. Boyer. Pour que la valeur personnelle de cette option devienne également une valeur collective, il vaut mieux utiliser les liaisons qu'il nous reste à envisager, avec les syndicats d'ouvriers et employés, et leurs représentants.

c) LIAISONS REPRÉSENTATIVES. — L'économie française tendant à devenir une économie concertée et contractuelle, ce caractère doit également se retrouver au sein des entreprises comme le souligne justement M. Piettre (299). La législation de 1936 et 1945 sur les délégués du personnel et les comités d'entreprise a fourni aux syndicats ouvriers des moyens de représentation, bien que son esprit soit encore souvent trahi dans la pratique.

On peut résumer ce que nous avons déjà dit sur l'attitude des syndicats ouvriers vis-à-vis de la politique patronale de perfectionnement par les trois réactions suivantes :

(298) Conf. aux journées d'études des I.A.E., à Caen, 1958.

(299) V. « Vers l'économie de service concertée et contractuelle » *Le Monde*, 20 juillet 1960.

- indifférence vis-à-vis d'un perfectionnement limité aux cadres et à la maîtrise. Dans ce cas les syndicats mettent l'accent sur leur propre effort éducatif de leurs militants, et s'octroient le monopole de la finalité sociale ;
- grande attention et désir de suivre l'évolution de la situation, pour contrôler que la promotion du travail n'est pas trop onéreuse humainement, et qu'elle n'enlève pas trop de militants à l'action ouvrière. Ici, les syndicats jouent le rôle de garde-fou pour empêcher le patronat de verser dans l'option économique. Ce rôle nous paraît indispensable et les chefs d'entreprise ont même intérêt dans ce sens à renforcer l'institution syndicale qui doit les aider à assumer leur rôle éducatif dans la clarté, avec la critique constructive de ceux qui ont la confiance des salariés. « Il suffit de se rappeler l'histoire des toutes récentes années, écrit M. Demonque (300) pour constater que les prétendues catastrophes successives qui devaient miner l'autorité du chef d'entreprise et qui ont nom : comité d'entreprise, conventions collectives, plan... toutes ces fausses catastrophes n'ont pas fait reculer l'autorité du chef d'entreprise, mais lui ont donné une sorte de maturation et de volonté de recherche, par lesquelles son personnage a gagné en richesse intérieure et en rayonnement, c'est-à-dire en autorité » ;
- enfin coopération, par exemple au sein d'une commission « Formation et Perfectionnement » du comité d'entreprise ; participation des syndicats à l'embauche, à la classification, à la recherche des besoins (V. Raffineries Saint-Louis), à l'information économique en vue d'une gestion budgétaire décentralisée (V. Arthur Martin), au perfectionnement des cadres et ouvriers volontaires (301). La réalisation la plus originale dans ce sens nous paraît être celle du Centre Associé du Haut-Rhin, à Mulhouse, où le perfectionnement des délégués syndicaux (trois jours payés par les entreprises), est organisé conjointement par une vingtaine de firmes locales et les syndicats C.G.T.-F.O. et C.F.T.C.

C'est cette troisième réaction qui nous paraît la plus intéressante, car l'option sociale s'y traduit réellement par la participation et le dialogue. La compétence des travailleurs à l'égard de la gestion

(300) V. C.R.C., VII, 1962, p. 71.

(301) M. Speyser, vice-président de la C.G.C., déclarait récemment au C.N.O.F. (2 juin 1961) : « Il faut que les organisations syndicales soient représentées dans les organismes chargés de mettre au point les programmes de formation et de perfectionnement des cadres ». On pourrait aisément généraliser.

doit ainsi s'accroître, et permettre progressivement l'association aux résultats et la cogestion. Sans même toucher au principe de la libre entreprise, et passer aux solutions communautaires du type Boimondau (302), on peut s'acheminer vers ce que M. Piettre appelle encore (303) « une économie de service », où l'utilité sera substituée au profit par des mécanismes réfléchis, et où « tout un réseau de contrats équilibrés » assureront l'orientation vers « la satisfaction des besoins humains dans leur ordre d'urgence humaine ». M. F. Bloch-Lainé (304) confirmait récemment cet espoir de voir l'entreprise future contrôlée par un « Conseil de Surveillance », formé pour un tiers de salariés, dont le droit de participation et de contestation serait ainsi mieux garanti. Nous sommes sans doute là en présence du terme de l'option sociale, mais il était nécessaire de l'évoquer pour montrer l'importance du choix à exercer avant de s'arroger le droit de perfectionner, donc d'élever les personnes qui concourent à l'action professionnelle dans l'entreprise industrielle.

Après avoir vu l'immensité des besoins de perfectionnement des hommes, et le sens à donner à ce perfectionnement, nous avons répondu à la question « Pourquoi » du livre I^{er}. Mais « la réflexion sur les fins, disait G. Berger, n'est pas séparable de la connaissance exacte des divers moyens possibles ». Quelles que soient les barrières que l'option pour la finalité sociale puisse lever, il en reste, en particulier celle de l'expression et du langage, que seules des techniques appropriées mises en œuvre d'une manière organisée peuvent réduire. Nous allons donc maintenant dans le livre II braquer notre projecteur sur les moyens, lesquels, nous l'espérons, seront éclairés par les réflexions antérieures :

- les techniques pédagogiques principalement employées d'abord, dans le chapitre 3 ;
- l'organisation du perfectionnement dans le cadre de l'entreprise ensuite, dans le chapitre 4.

(302) V. à ce sujet G. LASSERRE, *opus cité*.

(303) V. article cité et exposé au C.N.O.F., le 3 juin 1961.

(304) Réunion du Club Jean-Moulin, les 12 et 13 janvier 1963.

LIVRE II

COMMENT ?

CHAPITRE 3

Les techniques de perfectionnement.

*« Instruire, ce n'est pas remplir une coupe,
c'est animer un foyer. »*

(E. HERRIOT.)

*« La connaissance est une flamme; celui qui
la reçoit doit l'aviver, puis la transmettre. »*

(G. BERGER.)

Pour entendre ce que nous voulons dire par techniques, il faut remonter à tout un effort méthodologique entrepris depuis sept ans en matière de pédagogie industrielle. G.D. Hasson (307) le premier les a distinguées des méthodes : « la méthode est une disposition d'esprit, la technique une manière d'agir ». P.H. Giscard (308) a repris cette distinction, et l'a creusée. Pour lui on trouve la chaîne d'expressions suivantes :

- les principes, « éléments constitutifs de la méthode » (308).
Exemple : principe cartésien de la division des difficultés ;
- la méthode. Exemple : méthode active d'instruction ;
- les techniques ;
- les moyens, comprenant les aides matérielles et les procédés.

(307) V. *opus cité.*

(308) V. *opus cité.*

Nous définirons les techniques d'une manière un peu différente, comme les moyens d'organisation méthodiques et cohérents pour appliquer des principes pédagogiques et une méthode de perfectionnement dans un contexte déterminé (qui sera celui de l'industrie française).

On voit que la distinction avec les méthodes reste encore insuffisamment précisée. Aussi bien MM. Vatiez (309) et Palmade (310) emploient toujours ce dernier mot, et nous serons parfois amenés à le faire, car, entre la finalité et les techniques, il y a toujours la méthode. C'est pour mettre l'accent sur le caractère économique, et non purement pédagogique de notre travail que nous choisissons l'expression de techniques. Celles-ci sont le véhicule qui transporte un contenu formé de programmes, que nous avons regroupés en quatre domaines principaux (311) : professionnel, économique, psychologique et culturel. La plupart des techniques que nous étudierons dans ce chapitre englobent plusieurs domaines, et c'est ce qui les rend intéressantes par rapport aux programmes, qui ne sont pour ainsi dire que des atomes de perfectionnement sans contours. Les programmes pourraient être enseignés à n'importe quel auditoire par un instructeur quelconque, alors que les techniques étudiées sont caractéristiques de l'action de perfectionnement poursuivie depuis dix-sept ans dans l'industrie française.

Le mot « techniques » suffit à éliminer tout perfectionnement procédant de l'empirisme et non d'une politique cohérente de la direction. Les hommes n'ont certes pas attendu notre époque pour appliquer seuls leur énergie de progression à leurs propres capacités, et s'auto-perfectionner soit dans une voie bien déterminée, soit en faisant preuve d'éclectisme. Il appartient à l'entreprise d'encourager ces efforts, et d'essayer d'en tenir compte dans sa politique de promotion. Mais ce n'est point là encore le perfectionnement tel que nous l'entendons.

Tout perfectionnement est par essence individuel (312), mais dans l'entreprise les moyens employés peuvent être individuels ou collectifs :

- lorsqu'ils sont collectifs, l'enseignement des programmes se fait en groupes de travail, dans des cours, réunions, stages, « séminaires »... sous la direction de pédagogues attachés à

(309) V. *opus cité*.

(310) V. *Hommes et Techniques*, n° spécial « Psychosociologie industrielle » 1959. Article « Sessions et séminaires de perfectionnement aux relations humaines dans le travail ».

(311) V. I.I. *in fine*, p. 54.

(312) V. notre schéma d'introduction, pp. 9, 10.

l'entreprise ou sous-traitants de l'entreprise. Mais il ne peut s'agir de replonger les adultes dans une ambiance de scolarité infantile, et détachée des problèmes réels des hommes au travail, qui seuls les motivent pour le perfectionnement. C'est pourquoi les sessions sont de courte durée, parfois coupées d'intersessions, pour combiner optimalement l'efficacité pédagogique et l'efficacité du milieu comme moteur et support de formation à la fois (313). C'est à ce type de perfectionnement que nous nous attacherons plus particulièrement.

- mais ils peuvent être également individuels, le chef hiérarchique jouant le rôle d'un directeur d'études particulier pour ses subordonnés, et orientant leur travail quotidien dans un sens formateur. On parle alors de techniques de perfectionnement intégrées au travail (en anglais, pour les dirigeants : Integrated Management Development, IMD). Très utilisées pour les cadres, ces techniques consistent par exemple à faire faire au jeune stagiaire une rotation dans les différents services, à le faire « doubler » un chef déterminé pendant une période étendue (coaching), à lui confier des études et travaux (projets, thèses) sur des problèmes concrets (313).

Leur efficacité ne peut être mise en cause, et, sans en faire une étude détaillée, nous les retrouverons chemin faisant en traitant les problèmes de perfectionnement des chefs et des formateurs « au second degré » (314). En effet, à quoi servirait ce perfectionnement s'il ne tendait pas à inculquer à toute la hiérarchie le souci de son rôle d'éducateur, qu'elle ne peut exercer dans la vie de travail que par le moyen de techniques intégrées de perfectionnement individuel de ses subordonnés.

Si nous ne les traitons pas en détail, c'est pour trois raisons, l'une de méthode, la seconde de finalité, l'autre de circonstance :

a) Au niveau du personnel exécutant, ces techniques nous ramènent un peu à l'âge de pierre du perfectionnement, celui où chacun se formait « sur le tas », en acquérant par l'expérience les tours de main nécessaires. Il nous semble que le perfectionnement collectif, imposé par les progrès de la technique et de l'organisation, a représenté un pas en avant notable (315), et que les techniques intégrées ne sont plus aujourd'hui que des formes secondes du perfectionnement collectif qui reste le moteur essentiel.

(313) V. H.J. LEAVITT, *opus cité*.

(314) Nous appellerons perfectionnement au second degré celui qui consiste à perfectionner un chef dans l'art de perfectionner ses hommes.

(315) V. à ce sujet le *Projet pour une éducation permanente dans l'industrie*, C.U.C.E.S., février 1962.

b) Ces techniques nous paraissent le plus souvent relever d'une finalité économique et « productiviste », et les plus difficiles à orienter vers une finalité sociale. Le caractère fonctionnel du perfectionnement intégré, son dépouillement de tout aspect pédagogique formel, font que la finalité de l'entreprise (économique d'abord) prend naturellement le pas sur la finalité du perfectionnement proprement dit. Il n'en serait pas de même si ces techniques de perfectionnement individuel trouvaient leur expression hors de l'entreprise. Mais c'est là un autre problème.

c) Les techniques intégrées de perfectionnement des cadres ont fait l'objet d'études très récentes (316).

Pour entrer dans notre sujet, il faut aborder une distinction fondamentale introduite par M. G. Palmade (317) à propos des sessions et séminaires de perfectionnement. M. Palmade distingue ceux où l'on emploie :

- des techniques d'entraînement à l'application de certains principes et règles. Ces principes sont reconnus par les participants comme les meilleurs, et l'on s'efforce ensuite de les appliquer dans des exercices de difficulté croissante, avec correction individuelle ou collective. Le but est donc pour les stagiaires « de réaliser dans leur comportement les principes fondamentaux » (318) ; d'acquérir un savoir-faire plus qu'un savoir, de cultiver des réflexes d'habitude. C'est un apprentissage répétitif. Nous rangerons dans cette catégorie le T.W.I. et l'entraînement mental ;
- « des techniques appartenant au domaine psychologique et où l'on vise à obtenir des évolutions d'attitudes » (318). Il ne s'agit pas de changer le caractère, mais de provoquer des prises de conscience, qui conduisent à des évolutions ménagées, dans un sens défini non par un modèle fourni par l'animateur, mais par le modèle que l'intéressé se forme lui-même. Pour reprendre le schéma du chapitre 2, on est ici plus proche du non-conditionnement que de l'influence. Ces techniques n'ont rien de normatif, il ne s'agit pas d'un savoir-faire, mais d'un « savoir vivre » (319). L'affectif et le vécu y sont privilégiés. Nous rangerons dans cette catégorie les sessions du CADIPPE, les techniques psychosociologiques, celles inspirées du psycho-

(316) Notamment la thèse (en cours) de M. TRONSON sur *Le développement des carrières dans la grande industrie*, et IDOUX M., thèse citée.

(317) V. article cité.

(318) V. PALMADE, article cité.

(319) Expression de M. J. Ardoino.

logue Carrard, et celles préconisées par les conseillers de synthèse.

Il reste, comme nous le verrons, que la plupart des techniques combinent plus ou moins les deux types purs. Toutefois, la distinction nous a paru fondamentale pour saisir les progrès de ces techniques depuis dix ou douze ans. De plus, s'il est évident que les techniques d'entraînement peuvent réussir pour développer les aptitudes et capacités du personnel motivé, il est moins certain qu'elles parviennent à provoquer la motivation elle-même. Or, si une option sociale clairement manifestée peut renverser le courant pour motiver les travailleurs, il nous reste les cadres dont le problème (posé au chapitre 1) d'évolution d'attitudes est particulièrement brûlant, et qui vont donc requérir les techniques dites d'évolution. Ainsi peut-on entrevoir une certaine division du travail entre ces deux « outils » variés du formateur.

Après l'étude des deux types de techniques, nous dirons quelques mots de leur application concrète dans l'industrie et les transports français et des régularités que nous avons constatées suivant le secteur où elles ont été diffusées.

3.1. — TECHNIQUES D'ENTRAÎNEMENT

Nous venons d'en donner la définition, et, si nous avons employé le mot apprentissage, c'est à dessein car elles ont leur origine dans les techniques d'apprentissage du travail ou de formation professionnelle de base, qui depuis plus longtemps se sont proposées d'entraîner le jeune apprenti à des activités gestuelles et mentales. La pédagogie des adultes, quels que soient ses mérites actuels et ses espoirs (320), procède tout naturellement de la pédagogie des adolescents.

Nous ne voulons pas entreprendre un long historique de cette pédagogie, mais simplement en situer quelques jalons utiles pour la suite de l'exposé. Rappelons donc qu'au début du xx^e siècle l'Américain Dewey s'est fait le promoteur des méthodes actives d'instruction ou du « learning by doing ». En France, R. Cousinet (321) a souligné l'importance de l'éducation par le groupe avant 1914. H. Wallon a démonté les mécanismes d'acquisition du cerveau de l'enfant et de l'adolescent. En Suisse, A. Carrard (322) a dégagé des principes pédagogiques qui ont connu un grand succès dans les

(320) V. chapitre 4.2.3.

(321) V. *Pédagogie de l'apprentissage*, P.U.F.

(322) V. *Psychologie de l'homme au travail*, DELACHAUX et NIESTLE 1952 ainsi que GISCARD, *opus cité*.

milieux spécialisés français (par exemple : concret vers l'abstrait, une seule chose nouvelle à la fois, répétition, variété des exercices, correction des erreurs, auto-contrôle...). A partir de ces apports et de bien d'autres (323) nous pouvons citer trois grands courants :

1) Celui officiel de l'enseignement technique français. Né en 1919 avec la loi Astier, il n'a cessé de se développer (324) et de poursuivre ses deux buts :

- fournir aux entreprises du personnel formé professionnellement et utilisable ;
- éduquer les jeunes par un enseignement théorique et un enseignement général qui les arme pour la vie.

On peut seulement lui reprocher, outre sa carence quantitative, une certaine rigidité qui fait que les méthodes nouvelles n'y pénètrent que lentement et non sans peine.

2) Celui (officiel aussi) de la Formation Professionnelle des Adultes (F.P.A.). Vers 1936, les nécessités de la reconversion poussèrent le Ministère du Travail à créer des centres collectifs de réadaptation de la main-d'œuvre. Pour former les instructeurs, un Institut fut créé, 14, rue Dareau à Paris (325). Parti des principes de Carrard et de ceux du Discours de la méthode de Descartes, cet Institut a élaboré des techniques pédagogiques actives fort bien adaptées aux adultes et encore fréquemment employées dans le perfectionnement technique. Le F.P.A. est aujourd'hui en plein développement (326) avec la création d'un deuxième cycle (véritable perfectionnement), et l'extension de son enseignement à de nouveaux métiers.

3) Celui de la Chambre de Commerce de Paris, qui possède de nombreuses écoles techniques, et s'efforce de promouvoir une méthode éducative originale et complète, « de la main à l'esprit » (327). Cette méthode, due à Mlle Romain, va plus loin que celle de Carrard, et prépare l'apprentissage par une période de « préformation et d'éducation gestuelle » où les aptitudes et capacités des élèves s'exercent à des tâches très simples, mais aussi variées que possible. Cette méthode a dépassé nos frontières, et été adoptée par l'enseignement technique belge.

(323) V. La formation des travailleurs à l'intérieur de l'entreprise, A.E.P., mars 1957.

(324) Coexistant avec de nombreuses entreprises privées, il comptait en 1961 près de 450.000 élèves.

(325) V. J. CHADOURNE, *La méthode de la rue Dareau*, A.N.I.F.R.M.O., 1945.

(326) De 1949 à 1961, elle a formé 270.000 stagiaires.

(327) V. l'ouvrage collectif *Aptitudes et capacités*, l'Epi, 13, rue Séguier, Paris, et l'article (cité) de M. GIBERT dans la *Revue de l'Action Populaire*.

Les techniques d'entraînement s'inspireront donc en partie de ces différentes méthodes. On peut schématiser leur processus commun ainsi :

ENSEIGNEMENT	ADHESION	APPRENTISSAGE	ACTION
(savoir)	(vouloir)	(pouvoir)	
Faits	Idées		Actes

Nous en étudierons donc deux : les techniques T.W.I. (T = training-entraînement), qui sont les seules citées par Palmade et qui occupent une place de choix dans l'histoire du perfectionnement industriel ; et les techniques nouvelles d'entraînement mental, que nous rangeons dans cette catégorie non seulement à cause de leur nom, mais parce qu'elles proposent pour l'esprit une démarche analogue.

3.1.1. — Les techniques T.W.I. (Training Within Industry for Supervisors).

Sans revenir sur leur origine aux Etats-Unis (328), nous allons successivement voir leur contenu résumé, leur développement et leur acculturation en Europe, leurs avantages, et leurs inconvénients.

a) CONTENU RÉSUMÉ. — Ne pouvant nous étendre sur ce contenu (329), nous disons qu'il s'agit de techniques qui n'apportent pas d'innovations capitales en matière pédagogique, mais codifient de manière simple, à la portée de tous les contremaîtres, les règles que le bon sens (exemple : définir le travail avant d'instruire) et le souci des problèmes humains (exemple : mettre son interlocuteur à l'aise) imposent. Sans prétention scientifique, ces règles veulent être un recueil de pratiques expérimentées et reconnues efficaces.

Destinées aux « chefs » déjà chargés de fonctions d'encadrement, et plus particulièrement aux agents de maîtrise, elles veulent leur inculquer des règles de conduite en matière :

- de formation du personnel, c'est le premier programme, ou « art d'instruire » (job instruction training), pédagogie pratique de la démonstration ;
- d'amélioration des méthodes de travail (job (methods training) : c'est le troisième programme qui prépare les chefs à la simplification du travail », technique plus élaborée lan-

(328) Rappelons que nous avons déjà parlé à trois reprises du T.W.I. :

- dans l'introduction (2.), où nous avons esquissé son historique ;
- dans l'analyse des besoins (1.3.1. c) à propos du Plan de Formation ;
- dans les finalités (2.2.2. a) à propos de la facilité d'exécution et de la rapidité.

(329) *Cadres et maîtrise*, A.F.A.P., 1951, cité, et G.-D. HASSON, *opus cité*.

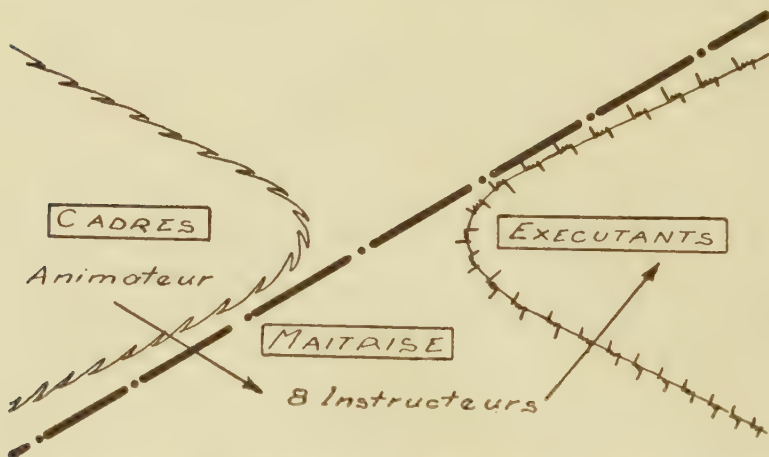
cée par Mogensen dès 1939. La simplification du travail n'appartient pas aux cycles T.W.I., mais s'y rattache par son esprit et sa pédagogie ;

- d'améliorer les relations de travail (job relations training) ou « art de commander ». Le second programme perfectionne plus particulièrement les chefs au commandement de leur équipe, dans le sens de la résolution des conflits internes.

Chacun de ces programmes se résume en quatre règles psychopédagogiques très simples, condensés de logique formelle, appelés à tort « principes », qu'il faut faire passer de la pratique, par exemple (deuxième programme) :

1. Rassembler les faits.
2. Juger et décider.
3. Agir.
4. Contrôler les résultats.

Ils sont imprimés sur un carton distribué aux participants de chaque stage, pour leur servir d'aide-mémoire dans l'application pratique. Cette codification présente des avantages du point de vue



de la barrière de l'expression, car elle est suffisamment absolue pour que les esprits secondaires (330) puissent s'y accrocher pour ne rien oublier ; (souvent ils ne rassemblent pas les faits, mais sautent directement aux conclusions), et suffisamment ouverte pour que les esprits primaires puissent, à travers l'explication de ces principes, recevoir un supplément de culture psychologique. Si nous appliquons

(330) V. chapitre 12., in fine.

le premier programme au schéma (du § 1.2.2. c), nous dirons que les animateurs (cadres) peuvent, en cinq réunions de deux à trois heures, apprendre à un groupe de huit à dix instructeurs de même échelon hiérarchique (agent de maîtrise) à mieux former leur personnel (les exécutants). Il y a là une action pouvant rompre certaines barrières de motivation, faire passer la maîtrise du côté de la direction, et apporter des capacités importantes pour les chefs dans les domaines technique, économique, et psychologique.

Plus tard, la Fondation T.W.I. a ajouté pour les cadres d'autres programmes :

- l'art de diriger les réunions,
- l'art de résoudre un problème de direction,
- l'art d'organiser son travail personnel (331)...

codifiés et transmis par les mêmes moyens.

Pour résumer l'apport de ces techniques, nous donnons ci-joint une statistique des réponses de nos stagiaires de la Marine (1960-61), à une enquête effectuée à la fin de stages sur « l'art d'instruire ». Il faudra tenir compte du fait que l'enthousiasme pour les méthodes préconisées est alors à son maximum, et risque de décroître ensuite au contact de la réalité (332).

Rubriques signalées comme APPORT du stage	MAITRISE (101 sous-Officiers)		JEUNES CADRES (31 Officiers)		CADRES SUPÉRIEURS (50 Officiers Supérieurs)	
Méthode de classification et d'analyse de ses idées	70	71 %	29	93 %	19 (333)	38 %
Meilleures communications	53	54 %	3	9 %	0	0
Sensibilisation aux problèmes humains	34	34 %	15	46 %	13 (333)	26 %
Facultés d'expression .	29	29 %	0	0	0	0
Méthode pédagogique .	34	34 %	3	9 %	9	18 %
Technique du plan de formation	30	30 %	8	24 %	9	18 %

Les animateurs qui conduisent les séances sont eux-mêmes entraînés par la technique de « l'art d'instruire », véritable chef-d'œuvre pédagogique, en un stage de soixante à cent heures. Ils pratiquent la technique de manière intensive, mais en apprenant à dominer le

(331) Pour avoir une idée du contenu de ces programmes, on se référera utilement à P.-H. GISCARD, *opus cité*.

(332) V. 4.3.2. a).

(333) Les cadres supérieurs précisent qu'il n'y a pas à proprement parler « apport », mais rappel, clarification.

« support » pour se placer sur le plan de la méthode pédagogique : comment est-ce que j'instruis ? comment est-ce que je conduis mon groupe ? quel est mon but ?

On discute souvent sur la finalité du perfectionnement par le T.W.I. Elle nous paraît, au moins à l'origine, foncièrement économique. « Les fins sont nettement utilitaristes, dit M. Hasson (334), comme celles du monde où il est né. » Et M. M. Soumagnac (335) : « La simplification du travail est un effort d'intégration du personnel à l'entreprise et à ses buts ». Les règles plus « sociales » (par exemple : « les hommes doivent être traités suivant leur personnalité ») ne semblent être que des moyens pour améliorer la productivité. Cependant il n'était pas impossible de donner à ces techniques une orientation plus sociale, et c'est ce qu'on a essayé de faire en Europe.

b) LEUR DÉVELOPPEMENT ET LEUR ACCULTURATION EN EUROPE. — Dès 1949-1951, les spécialistes formés aux Etats-Unis transposent le T.W.I. en France sous des étiquettes variées :

- F.P.C. : formation pratique des chefs, pour le C.E.F.P. de la rue d'Amsterdam (336) ;
- E.P.C. : entraînement pratique des chefs, pour l'E.D.F. ;
- E.M.C. : entraînement au métier de chef, pour le Centre d'Etudes et d'Organisation (C.E.O.) de Versailles ;
- P.P.C. : perfectionnement pratique des chefs, pour la S.N.C.F. (A. Coqueret) ;
- P.P.P. : perfectionnement pratique du personnel, pour la D.T.I. (I. Renaud).

Dès le début, on enregistre des succès dans des grandes entreprises : les Charbonnages de France, l'E.D.F., la D.E.F.A. et la D.T.I., Peugeot, Alsthom, la Télémécanique Electrique, Philips, Merlin-Gérin, Esso, Shell, Saint-Gobain, Péchiney, Dunlop... Des échecs aussi, ou demi-échecs chez Renault, Simca, à la S.N.E.C.M.A., chez Astra-Calvé, et aux chantiers navals de la Ciotat. Nous négligeons les échecs dus à des animateurs incapables et trop rigides, ou à des cabinets de formation trop préoccupés de rentabilité immédiate, et abandonnant leurs entreprises clientes après quelques stages seulement (337).

Plus intéressantes nous semblent être les expériences des sociétés qui, après quelques succès d'inégale valeur, ont entrepris de repenser

(334) *Opus cité.*

(335) Exposé au C.N.O.F., 8 septembre 1960.

(336) Centre d'Etudes, de Formation, et de Perfectionnement, dirigé par M. DIDIER.

(337) R. Vatiez (V. *opus cité*) donne une remarquable explication de ces premiers échecs.

la technique et de corriger ce qu'elle avait de trop rigide et de simpliste. Citons entre autres :

- Les Glaces de Boussois qui ont commencé par diffuser le programme « simplification du travail » et sont parvenues par ce moyen à faire de chaque ouvrier un participant actif au travail d'organisation et de suggestion des améliorations. Le perfectionnement a conduit ici « à la rencontre de l'homme » (338).
- La Compagnie Industrielle des textiles artificiels (C.T.A.) (339) a mis l'accent sur l'entraînement à l'application des techniques T.W.I. « sur le tas » et sous la direction des cadres apportant à cette action tout leur enthousiasme.
- Les Ciments Lafarge (340) ont commencé comme la plupart des entreprises par le programme « l'art d'instruire ». Mais ils ont reconnu que cinq séances de deux heures étaient insuffisantes pour acquérir la maîtrise de la méthode analytique, et en faire pour l'homme un levier entre l'idée et l'action. Leur perfectionnement s'est donc allongé dans le temps, en même temps qu'il gagnait en profondeur.
- La S.N.C.F. a également maintenu la continuité de sa politique de perfectionnement par le T.W.I., celui-ci ne s'imposant pas d'autorité, mais faisant tache d'huile dans les dépôts, gares, et arrondissements. Pour enrichir le fonds culturel des techniques de C. Dooley, elle a effectué un retour aux sources de la pensée occidentale : Platon, Bacon, Descartes, Cl. Bernard, autant de précurseurs qui démontrent que ce perfectionnement n'est pas un « placage », importé d'Outre-Atlantique et mal « digéré ». Elle a utilisé les principes de Carrard pour vivifier et humaniser les règles trop sèches des « cartons » (341). Ce faisant, elle a orienté la finalité de son perfectionnement vers le social, et a pu ainsi obtenir l'appui de ses fonctionnaires et cadres supérieurs, indispensable à toute politique générale de développement du personnel (342).
- Les Constructions et Armes Navales du port de Toulon ont continué dans cette voie. De plus, trouvant le premier pro-

(338) V. J.-L. DONNADIEU, « L'organisation des manutentions aux Glaces de Boussois », *Hommes et Techniques*, avril 1956.

(339) V. R. CAZALS, « Dix années de formation T.W.I. à la C.T.A., *Travail et Méthodes*, mars 1960.

(340) V. JOLY, « La formation dans l'entreprise avec la méthode T.W.I., *L'Usine nouvelle*, février 1960, p. 75.

(341) V. le parallèle établi entre le T.W.I. et les principes de Carrard, par M. G. HASSON, *opus cité*.

(342) V. La méthode P.P.C. Un aspect de la formation des cadres à la S.N.C.F. Document P.P.C., n° 8, S.N.C.F. (septembre 1958)

gramme commode par sa forme et son mode de diffusion, elles ont essayé d'en faire un véhicule pour la diffusion de principes plus larges : commandement par objectifs, décentralisation, expression de la pensée du chef en termes de buts et non de moyens. Le T.W.I. poussé jusque là, conduit alors à une forme de commandement coopérative et associative qui doit, comme nous le disions dans le chapitre 2, émaner du chef d'entreprise par l'option sociale et les transformations de structures indispensables.

Ces expériences originales n'ont pas toujours été suffisamment connues, ce qui explique le discrédit dans lequel est tombé le T.W.I. à partir de 1954-1955. Nous allons discuter ce discrédit, maintenant en analysant les avantages et les inconvénients du T.W.I.

c) SES AVANTAGES. — Reprenant un mot qui fait allusion à J.-J. Rousseau nous dirions volontiers : « Il n'a rien inventé, mais il a tout enflammé ». Son rôle historique en matière de sensibilisation et d'initiation au perfectionnement du personnel est considérable, et ses plus grands détracteurs le reconnaissent volontiers. Tout d'abord par sa codification, il est aisément transmissible et a apporté un mode de diffusion simple, peu onéreux et efficace : la progression géométrique. Si nous « formons » dix animateurs principaux, ceux-ci peuvent rapidement former cent animateurs, qui formeront mille chefs, qui apprendront leur travail à dix mille ouvriers. C'est ainsi qu'aux Etats-Unis de 1941 à 1946 près de deux millions de chefs ont pu être formés. A la S.N.C.F. en 1958, on comptait trente animateurs principaux et mille « instructeurs-chefs » (animateurs) nombre suffisant pour les 360.000 agents des chemins de fer. Ainsi s'ouvre la seule voie possible de promotion collective, au moins dans le domaine technique et professionnel. « C'est à notre avis, disait G. Berger, la seule méthode pour gagner maintenant la bataille des techniques modernes » (343).

Et ce perfectionnement massif ne perd pas forcément en profondeur ce qu'il gagne en assise, grâce à la technique des petits groupes de huit à dix, et à la méthode active d'instruction. Les animateurs, en particulier, reçoivent de leur travail pédagogique un enrichissement très important, qui constitue peut-être paradoxalement le plus grand succès des techniques T.W.I. La plupart des responsables de formation des grandes entreprises françaises ont fait leurs « classes de latin » sur le programme « l'art d'instruire », et ont été valorisés aussi bien par ses insuffisances, découvertes par leur esprit critique, que par ses apports positifs.

Par sa formation même, il a créé un langage de base commun aujourd'hui utilisé par tous, et donné un modèle aux bâtisseurs de programmes. Pour les « petits cadres » à qui l'on avait jamais parlé de commandement, du rôle formateur du chef, de l'organisation et même de leur entreprise, il a été et reste un révélateur inimitable. Les Ecoles de Maîtrise créées par la Fédération des Industries Mécaniques et Transformatrices de Métaux (J. Serieyx) et les Centres Régionaux de Productivité ont intégré ses programmes dans leurs cycles annuels. La Chambre de Commerce de Paris l'a adapté à l'enseignement à plein temps des enfants de 14 ans. Tout le monde l'a peu ou prou utilisé, décortiqué, aménagé, repensé, et lui doit quelque chose, en dépit des reniements. Sous le règne de la finalité économique, il n'était pas sans danger de provoquer cette prise de conscience des problèmes de la formation au commandement, et le T.W.I. en a souvent fait les frais, ce qui ne doit pas diminuer son mérite. Si M. Serieyx peut dire qu'il ne l'emploie plus actuellement « qu'avec les nègres », c'est parce qu'il a joué son rôle en son temps et a pénétré profondément nos mœurs industrielles, nos habitudes de pensée et d'action.

Cette pénétration nous paraît bien venue, car, souligne M. L. Salleron (344) « le décalage qu'il y a entre l'industrie française et l'industrie américaine, nous rend beaucoup plus proche des conditions de l'époque où le T.W.I. a été lancé en Amérique ». De plus le développement d'« habitudes-mémoires » et de réflexes opérationnels en vue de l'efficacité était particulièrement nécessaire en France — où nous sommes trop intelligents et intuitifs — et permettait de « valoriser les personnalités en les dégageant de mille entraves inutiles, et en les libérant pour les exercices supérieurs » (345). Il reste alors à voir si le T.W.I. était à lui seul capable de développer ces « habitudes-mémoires », dans le sens de la démarche rationnelle en vue du progrès vers un but. C'est ici que nous allons rencontrer ses limites et ses inconvénients.

d) SES INCONVÉNIENTS. — Lorsque les animateurs de T.W.I. s'adressaient aux cadres, ils étaient soucieux de dégager la technique de sa forme primaire « d'abécédaire du commandement », et se référaient donc aux pionniers de la méthode expérimentale, et à Descartes en premier lieu. A quoi, les cadres répliquaient : « — Alors, nous connaissons Descartes depuis longtemps, et nous n'avons pas besoin du T.W.I. pour cela. Vous accrochez la culture occidentale à un grelot ». Ce faisant, ils oubliaient deux éléments essentiels :

(344) V. *Bulletin social des industries*, n° 244, février 1958, « Le T.W.I. est-il dépassé ? », par L. SALLERON.

(345) Même réf. On notera la similitude avec la remarque de M. Fourastié. V. *supra* 1.1.3. a), p. 47.

- Le T.W.I. ne devait pas se présenter comme la clé universelle de solution des problèmes. Une méthode simple permet de résoudre des problèmes simples, et les animateurs qui ont érigé leur technique en méthode générale ont fait à notre avis fausse route, et donné aux travaux de l'équipe Dooley une valeur dogmatique qu'ils ne prétendaient pas posséder. Cette déviation n'aurait pu se produire en Amérique, mais était fatale chez nous, où l'on a toujours tendance à « théoriser » (346).
- Le T.W.I. ne devait pas « apporter » Descartes, mais permettre à ceux qui ont compris sa méthode — et c'est le cas en général — de faire passer dans leur comportement réel, donc leur affectivité. Nous avons dit combien la résistance des cadres à leur propre évolution rendait ce changement difficile et combien des hommes responsables se prêtent mal à des exercices plus ou moins fictifs, qui prennent vite un tour scolaire, malgré les précautions verbales.

Le T.W.I. a donc échoué comme technique d'entraînement pour les cadres non prédisposés à appliquer ses principes (347). Il lui a manqué à notre sens :

- au seul plan intellectuel, pour l'information des cadres supérieurs notamment, des animateurs assez valables pour dominer leur auditoire et lui apporter une culture (348) débordant largement la méthode enseignée, et assez haut placés dans la hiérarchie pour provoquer les transformations structurelles et l'option sociale de la direction corrélativement nécessaire ;
- au plan affectif, pour la formation des cadres subalternes, l'apport des techniques plus récentes dites d'évolution (349) qui permettent de gagner du temps sur l'entraînement, en abandonnant l'étude successive des situations types. On a vu des responsables de formation demander à leur entreprise les cadres deux semaines, puis trois, puis six, pour les « convertir ». A partir de ce moment, l'avantage de la progression géométrique et de la formalisation simple disparaissait.

Cette formalisation, cette rigidité du T.W.I. combien ne les a-t-on pas dénoncées, malgré la commodité qu'elles apportent ? « Il ne saurait

(346) Un document (cité) de la S.N.C.F. dit : « Pour agir il faut savoir ; le P.P.C. pour sa part, s'efforce d'apporter aux chefs cette science ».

(347) Ce qui ne signifie pas qu'il ait échoué pour la maîtrise, mais l'effort général de perfectionnement dans l'entreprise s'en est trouvé rapidement paralysé.

(348) V. notamment le succès des stages du C.R.C. ou de ceux du Pr Santschi. M. Bize explique cet échec par le fait que l'Université française était en retard dans ses recherches de sociologie du travail, et ne pouvait donc suppléer à cette carence.

(349) V. 3.2.

être question, écrivait G. Berger (350), d'établir et de systématiser un ensemble de recettes et de procédés qu'on pourrait ensuite appliquer en toute assurance et d'une manière presque automatique ».

La systématisation ne doit pas dépasser le degré qui convient à la situation particulière de l'entreprise. Il aurait donc fallu pour chaque sujet non pas un programme standard, « passe-partout », mais plusieurs programmes de difficultés croissantes suivant les niveaux, et expérimentés sur des cadres comme les programmes originaux avaient été expérimentés en 1941 sur des agents de maîtrise. Ce n'est pas la formalisation qui nous semble à condamner — elle est la seule manière d'obtenir des programmes transmissibles — mais son unicité incompatible avec la diffusion à des populations variées.

En outre le T.W.I. n'a pas prévu de programmes ultérieurs destinés à lui succéder, ce qui l'a rendu extrêmement fragile. Or, toujours en raison du formalisme de la technique, il ne peut, dans une même entreprise, servir qu'une fois, comme une allumette. Le moindre échec arrête le processus d'entraînement, la moindre paille rompt le mécanisme. Une série de séances ratées (parfois à cause d'un animateur), un défaut d'application dans un secteur (dans la plupart des cas à cause de l'attitude des cadres), et le doute s'établit quant à sa validité, rendant le courant difficile à remonter. C'est bien pourquoi en France on ne le pratique presque plus, en partie à cause de son échec dans les grandes entreprises. C'est une technique de stimulation irréversible, qui reste donc du domaine de ce que les Américains appellent « incentives », instruments d'incitation. Comme une publicité bien faite, comme une prime à la production, elle peut rendre, mais elle finit par s'user, et il vaut mieux alors faire franchement du neuf plutôt que de rajeunir.

Si nous reprenons la statistique précédemment donnée (351), voici quelles étaient les critiques de fond énoncées :

CRITIQUES	MAITRISE (101 Sous-Officiers)		JEUNES CADRES (31 Officiers)		CADRES SUPÉRIEURS (50 Officiers Supérieurs)	
Excès de formalisme ..	0	0	0	0	14	28 %
Exemples trop simplistes	30	38 %	5	16 %	14	28 %
Méthode trop lourde à appliquer (352)	8	10 %	0	0	18	36 %

(350) *Prospective*, n° 6.

(351) V. 3.1.1. a).

(352) En réalité, il faudrait analyser de telles réponses. Ou bien c'est vrai, et le T.W.I. est trop rigide ; ou bien cela cache des résistances à l'évolution, et le T.W.I. se montre inapte à motiver les cadres supérieurs au moins.

Dès les séances, la méthode apparaît satisfaisante pour l'esprit (353) mais inapplicable dans la pratique. D'autres enquêtes sur des bâtiments trois mois après la formation des chefs, nous ont montré que les changements de comportement étaient insignifiants : quelques idées vagues précisées, un meilleur contrôle du travail des exécutants, aucune application véritable. Le processus enseignement-adhésion-apprentissage s'arrête là, et ne débouche pas sur l'action.

Les promoteurs du T.W.I. avaient une réponse à cet obstacle : après les séances, il faut appliquer le principe du « follow-up », faire du « suivi », de l'entraînement régulier, de la pratique contrôlée sous la direction des chefs hiérarchiques ; sinon, le plan de formation n'est qu'un simple jeu de punaises fixées au tableau, concrétisant un verbalisme sans écho. Or, cet entraînement complémentaire a rarement pu être pratiqué, car il supposait le problème résolu : les cadres transformés appuyant l'action du perfectionnement avec enthousiasme, le climat général favorable, le service fonctionnel T.W.I. apte à suivre les applications techniques variées (354) ... toutes choses difficiles à obtenir. A la suite d'une enquête de la C.E.G.O.S. auprès des contremaîtres, M. Laudet a pu dire : « Perpétuellement, dans les détails de la vie quotidienne, les gens sortant d'un stage de perfectionnement se sentent en contradiction, dans l'impossibilité pratique malgré leur bonne volonté, de réaliser ce qu'on leur a demandé, de mettre en pratique les méthodes d'action, les règles qu'on leur a enseignées. Toute la vie des entreprises paraît se mettre en travers de leurs efforts ». La solution actuelle, qui consiste à intégrer les programmes du T.W.I. dans la formation de base des agents de maîtrise, illustre bien cet échec de l'application, mais ne résout pas le problème. Nous reviendrons sur ce hiatus fréquent entre l'action pédagogique et la vie réelle. Le T.W.I. est peut-être venu trop tôt, propageant un style de culture que les structures françaises n'étaient pas encore prêtes à accueillir, éduquant une maîtrise selon un modèle différent de celui que présentaient ses chefs, incapable de pénétrer la masse ouvrière (les exécutants) faute d'une finalité assez large.

Mais certaines de ces insuffisances vont se retrouver dans toutes les techniques d'entraînement, et même dans toutes les techniques de perfectionnement capables d'une certaine extension. Certes, avec un animateur parfait, on réussit à coup sûr, mais on s'occupe de cent personnes au plus, et nous avons dit qu'il faut viser plus grand. Les techniques T.W.I. ont ce mérite d'avoir ouvert la voie. « Chacun des courants porte une ou plusieurs idées importantes, dit M. Vatier

(353) V. tableau 3.1.1. a).

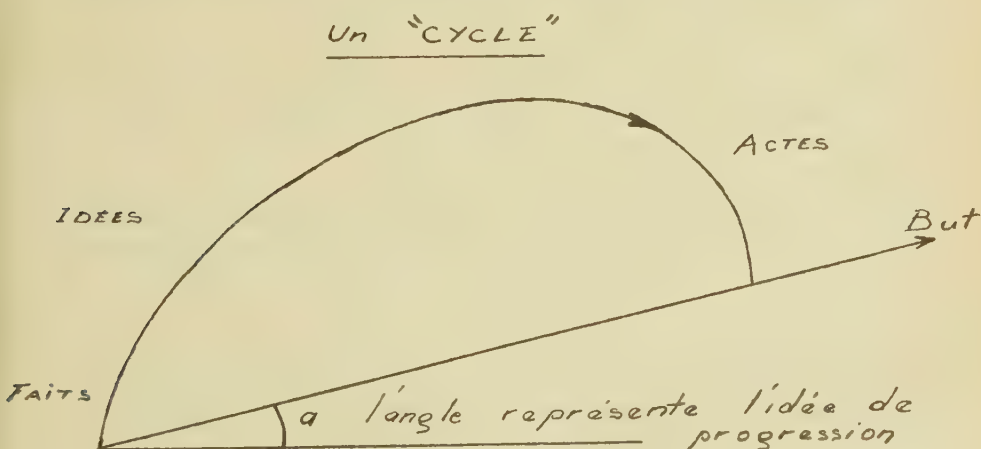
(354) V. U.I.M.M. *Formation*. « Huit réalisations », 1954.

(355), qu'il faut intégrer au fond commun ». Celles de la progression géométrique et du langage de base commun nous paraissent à retenir, et nous allons les retrouver d'ailleurs dans l'entraînement mental.

3.1.2. — Les techniques d'entraînement mental.

Il existe une autre grande catégorie de techniques d'entraînement, dérivée de l'entraînement mental. Ce dernier a vu le jour pendant la guerre 1939-1945, à la suite des travaux d'une équipe de sociologues, éducateurs, instituteurs français animée par M. Joffre Dumazedier, aujourd'hui président de « Peuple et Culture », et préoccupée par le problème des « seuils culturels » qui forment une sorte de barrière entre les hommes formés par le seul enseignement primaire et les autres. En rapprochant certains principes utilisés pour l'entraînement physique d'une analyse expérimentale des opérations mentales qui se déroulent dans l'esprit de l'adulte autodidacte en train de se perfectionner, elle est parvenue à cerner de très près des processus de fonctionnement du cerveau et de développement progressif de la sensibilité connus jusqu'ici sous une forme par trop globale.

a) CONTENU RÉSUMÉ. — Il ne peut être question pour nous d'entrer ici dans le détail de la technique, lequel demanderait d'amples explications et surtout de nombreux exemples vécus (356).



(355) V. *opus cité*.

(356) V. à ce sujet « L'Entraînement mental » brochure publiée par *Peuple et Culture*, ainsi que la thèse de M. SCHEFFKNECHT (à paraître) sur ce sujet (Faculté des Lettres de Nancy).

Nous dirons simplement qu'à partir d'un problème posé (problème concret, cas, histoire romancée...), elle adopte une trilogie méthodologique assez classique (357) :

1. FAITS. Voir ou sentir le milieu.
2. IDEES. Comprendre, juger, réfléchir.
3. ACTES. Agir, changer quelque chose.

Poussant plus loin l'analyse, Dumazendier classe les opérations mentales, selon le critère introduit par le psychologue H. Wallon, en opérations de représentation et opérations de relation.

Les *opérations de représentation* visent à circonscrire le problème pour que chacun s'en représente les données si possible de la même manière. C'est ainsi que pour l'étude des faits, les cercles d'information (pour agents de maîtrise par exemple) vont s'efforcer de :

1. Enumérer et décrire.
2. Comparer et distinguer
3. Classer et définir.

Enumérer sera « faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre » (Descartes, 4^e règle du Discours de la Méthode). Par exemple, dans un tour, il y a le bâti, la poupée fixe, le chariot-porte-outil... On note que cette démarche de pensée est particulièrement bien adaptée au perfectionnement du personnel « sur le tas », car elle part d'une situation connue pour lui donner ensuite un élargissement suffisant, et atteindre par là le niveau des connaissances générales. « Entre le travail manuel et le travail intellectuel, il n'y a plus de barrière infranchissable » (358). C'est ce que M. Schwartz appelle « remonter la culture », et ce que Friedmann souhaitait déjà en voulant valoriser le travail de l'ouvrier jusqu'à en faire un physicien (359).

Pour l'étude des idées, les cercles-débats ont pour but de poser le vrai problème en envisageant :

4. Les aspects objectifs et les points de vue subjectifs.
5. Les contradictions.

Puis commencent les cercles théoriques, avec la situation dans le temps et l'espace (N° 6), la comparaison avec ce qui a été et ce qui existe ailleurs. Ici la méthode d'enseignement est moins active,

(357) Appelée cycle dans la terminologie de *Peuple et Culture*. Les cycles sont divisés en cercles d'études, chacun avec une dominante.

(358) V. THIBAUD et CACERES, *Regards neufs sur les budgets familiaux*, Editions du Seuil, 1958.

(359) V. *Problèmes humains*, déjà cité.

et des explications sont apportées pour éclairer le groupe de travail.

Les *opérations de relation* aident le groupe à expliquer le problème, à creuser les liaisons profondes entre les faits et les situations. Les cercles théoriques, ou cercles d'explication, continuent à remuer les idées, en prenant pour thème cette fois :

7. Causes et conséquences. Pourquoi ?

8. Lois et Théories. Comment ?

On passe ensuite aux actes, et les cercles deviennent pratiques. La démarche est alors :

9. Moyens et Méthodes.

10. Techniques et Procédés.

On voit que cette méthodologie, puisée aux meilleures sources d'Aristote et de Descartes, est de portée très générale. Dans le perfectionnement du personnel, elle s'applique aussi bien à un programme échelonné sur trois mois qu'à une seule séance de deux heures consacrée, par exemple, à un club de lecture.

b) EXEMPLES DE CES TECHNIQUES. — Le club de lecture est un procédé typique d'entraînement mental, mis au point également par Peuple et Culture, et qui, à partir d'une pédagogie générale, nous fait entrer de plein pied dans la technique. L'animateur lit devant un groupe d'agents de maîtrise ou d'ouvriers un ouvrage littéraire (souvent d'un auteur lui-même autodidacte, tel que Jack London) préalablement découpé et abrégé. Les noms propres sont inscrits au tableau. La discussion qui s'engage ensuite passe par la série d'opérations indiquées plus haut, et permet en général aux autodidactes, qui ont été privés de la formation secondaire classique, de répondre aux trois contradictions qui, d'après Dumazedier, les caractérisent :

- connaissance intuitive du milieu, des types de relations sociales qu'on y trouve, et incapacité de l'analyser ;
- besoin de s'informer, se documenter, et incapacité de s'orienter vers les sources de la culture par les moyens directs et indirects : conversation, réunion, livre, presse, cinéma, radio, télévision...
- richesse de l'expérience vécue et ressentie, et incapacité de l'exprimer.

Naturellement, l'aide de l'animateur est primordiale car il doit, lui, posséder les capacités recherchées, en même temps que l'art si difficile de répondre à chacun dans son langage propre, et par des images signifiantes. L'initiation à la culture générale est ainsi étroitement liée à un entraînement à des comportements culturels

dans la vie quotidienne. On est loin du placage de la conférence « ex-cathedra ». Aussi n'y a-t-il pas lieu de s'étonner de l'appétit de lecture que suscite ce genre d'exercice, dont les bibliothécaires d'entreprise constatent aussitôt l'effet (360).

Dans d'autres types de cercles, comme ceux récemment développés (361) sur les budgets économiques et familiaux, la dominante ne vient pas d'un texte, mais d'une idée (exemple : notre niveau de vie actuel). L'animateur présente les aspects et points de vue différents, parfois contradictoires, par des extraits de journaux, d'ouvrages tels que ceux de la collection « Que sais-je ? », statistiques, témoignages, films,... ou les expériences des participants peuvent s'intégrer et se compléter. Ainsi s'acquiert en partie le sens du relatif, qui manquait justement à la formation de l'autodidacte, et qui l'aidera à assumer sa future action.

Les interviews entre un autodidacte et un « secondaire » sont également pratiqués et enrichissent l'un et l'autre.

c) APPORTS DE L'ENTRAÎNEMENT MENTAL. — Ici apparaît la première supériorité des techniques d'entraînement mental sur les techniques T.W.I. : ces dernières se situaient en marge de la culture. Si l'on était cultivé, on pouvait les saisir dans toutes leurs dimensions ; sinon, on pouvait améliorer son efficacité pratique en appliquant leurs recettes. Mais elles ne pouvaient à elles seules donner accès à la culture. L'entraînement mental a, au contraire, l'ambition d'ouvrir ce chemin, par mise en commun des connaissances entre cadres, agents de maîtrise et ouvriers. Et qui dit culture dit disponibilité, capacité d'adaptation et d'improvisation, d'ouverture à des choses nouvelles et à des hommes nouveaux, et autonomie, c'est-à-dire aptitude à se situer et à agir en fonction de cette situation. Ne sont-ce pas ces qualités dont nous avons reconnu le besoin dans le personnel des entreprises françaises, et ce développement de l'autonomie de la personnalité n'est-il pas une des significations essentielles de l'option sociale de la direction ?

La seconde supériorité, c'est l'ampleur même de la méthodologie qui s'efforce de faire une synthèse des autres, avec des bases scientifiques plus solides. L'entraînement mental est une méthode plus complexe que le T.W.I., donc plus riche. Nous avons vu que l'apport didactique de connaissances trouvait sa place dans les cercles théoriques, historiques et géographiques. Certains cercles d'information prennent la forme de séances de sensibilisation, et nous verrons que

(360) V. aussi *Regards neufs sur la lecture*, de G. CACERES, Editions du Seuil. Ce procédé est employé depuis de nombreuses années par les Charbonnages de France.

(361) V. note 358.

nous sommes ici à la frontière entre les techniques d'entraînement et celles que nous appellerons d'évolution. M. Scheffknecht dit qu'une séance de perfectionnement peut s'observer toujours à trois niveaux :

- celui du contenu, des techniques enseignées ;
- celui du processus intellectuel, de la dynamique mentale, normalement dominante dans les techniques d'entraînement ;
- celui des attitudes et de la psychologie du groupe (techniques d'évolution).

Selon que l'on mettra l'accent sur l'une ou l'autre de ces optiques, on obtiendra le T.W.I., forme primaire et utilitariste de l'entraînement de l'esprit, ou la dynamique des groupes : ceux-ci deviennent véritablement détenteurs des méthodes pédagogiques de leur propre perfectionnement. C'est la méthode active de Palmade (362) à l'état pur, la plus favorable à un véritable changement de comportement des participants. L'entraînement mental, essayant d'englober le clavier des méthodes connues, ne rejette donc rien, ce qui est sans doute une preuve de la sérénité de ses promoteurs, et de la souplesse du procédé, qui doit mieux s'adapter à l'entreprise que le T.W.I., machine rodée, mais brutale et rigide. Il faut espérer que la technique s'affinera encore pour atteindre ce niveau de pédagogie globale souhaitée par tous les animateurs de perfectionnement.

Enfin, il importe de ne pas oublier que le T.W.I. limitait son action aux chefs, c'est-à-dire aux cadres (plutôt subalternes, nous l'avons vu d'ailleurs) et à la maîtrise. Par là, il restait un moyen de promotion individuelle limité quant à son champ. L'entraînement mental ouvre bien plus largement encore la voie royale de la promotion collective jusqu'à la base, et ensuite celle de la promotion des fonctions à tous les niveaux et de l'éducation permanente. S'il pouvait passer le cap de la recherche sociologique pour déboucher sur la pratique industrielle, être pour les vues prospectives d'éducation permanente ce que le T.W.I. a été pour les théories de Carrard, il serait un outil d'une puissance encore inégalée. Nous allons donc entrer dans la brève histoire de ses applications.

d) APPLICATION AUX USINES PEUGEOT. — Les principes pédagogiques de l'équipe de Peuple et Culture avaient déjà eu, au fur et à mesure de leur élaboration, des applications limitées dans l'industrie. Le club de lecture, notamment, était de pratique courante aux Charbonnages de France, chez Kodak-Pathé, et dans la Communauté de travail Boimondau, à Valence, au profit des agents de maîtrise et des ouvriers. Mais ce n'est qu'à partir de 1959-1960 que

(362) V. « Psychologie industrielle. Sessions et séminaires », article cité, n° spécial de *Hommes et Techniques*.

l'on songe à les utiliser d'une manière plus rationnelle. Un Bureau d'Application des Sciences Sociales de l'Éducation Populaire à l'Industrie (B.A.S.S.E.P.I.) commence alors à former des animateurs ayant la maîtrise des techniques d'entraînement mental.

C'est par ce bureau que les responsables de la formation à la Société des Automobiles Peugeot, à Sochaux, alors en position de recherche après avoir épuisé les méthodes classiques de perfectionnement du personnel, ont appris la méthode d'entraînement mental, et songé à en faire profiter leurs futurs agents de maîtrise.

Simultanément, un organisme de promotion supérieure du travail et de perfectionnement des ingénieurs, le Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale de Nancy (C.U.C.E.S.) avait, au cours de son action régionale, rencontré de nombreux problèmes de perfectionnement des adultes, et utilisé les techniques de Peuple et Culture entre autres. Sous l'impulsion de M. Bertrand Schwartz, le réalisateur des réformes pédagogiques de l'Ecole des Mines de Nancy, il se dirigeait avec beaucoup de dynamisme et d'ambition vers la promotion de l'éducation permanente. Pour M. Schwartz, les problèmes de formation dans notre monde dominé par le progrès scientifique ne peuvent aboutir si n'est pas entrepris à tous les niveaux et à tous les âges un gigantesque effort de mise à jour et d'adaptation continuelle. Au contraire, dans la mesure où l'éducation permanente sera institutionnalisée, la formation de base, simple entrée en matière d'un apprentissage qui se prolongera la vie durant, devient possible dans des délais raisonnables.

Lorsqu'en 1961 M. Schwartz rencontre le directeur des usines Peugeot et envisage une aide du C.U.C.E.S. à cette société, les projets à long terme du premier paraissent au second bien utopiques : n'est-ce pas l'option sociale affichée d'entrée de jeu, et l'entreprise industrielle réduite à l'état de moyen d'une fin supérieure éducative ? Mais le compromis élaboré nous intéresse cependant par sa nouveauté. Un premier but limité est fixé : préparer la future maîtrise des trois usines pilotes par des cercles « sur mesure », conduits par une quinzaine de jeunes ingénieurs pris dans la hiérarchie, et appelés par la suite « ingénieurs-instructeurs ».

Le C.U.C.E.S. bâtit pour eux un programme de « sessions pédagogiques » étalé sur plus d'un an (au moins cinq semaines à temps plein) et caractérisé par :

- le haut degré de qualification pédagogique visé : outre l'entraînement mental, maîtrise de toutes les techniques et procédés courants de perfectionnement industriel ;
- le caractère éducatif ; les techniques d'évolution ne sont pas ignorées et le changement d'attitudes est mené concurremment

avec l'apprentissage. De ce point de vue, les sessions semblent nettement supérieures aux stages de formation des animateurs T.W.I. ;

- le rôle très important dévolu aux intersessions, périodes de plusieurs mois de travail entre les stages, qui sont étroitement coordonnées avec la formation reçue, et lui confèrent un caractère de réalisme et d'adaptation étroite aux besoins (364).

La première session s'est déroulée en décembre 1961, et il est encore prématuré de vouloir porter un jugement. Toutefois, du point de vue des techniques d'entraînement qui nous préoccupent, on peut d'ores et déjà noter :

- que les ingénieurs-instructeurs, qui ne devaient consacrer que 15 % de leur temps au perfectionnement ont, en fait, largement dépassé ce pourcentage, certains y ayant même consacré tout leur temps ;
- que la progression géométrique n'est pas encore amorcée, puisqu'on ne fait pas encore, des chefs d'équipe formés, des formateurs ; les méthodes leur sont appliquées, non enseignées. M. Schwartz avoue d'ailleurs que cette progression ne sera pas de raison 8 ou 10 (365), mais éventuellement de 1,25 seulement au début : l'essentiel étant qu'elle soit supérieure à l'unité ;
- que les principaux centres d'intérêt prévus pour la maîtrise ont été étudiés, mais avec beaucoup de souplesse, les chefs d'équipe acquérant très vite l'autonomie désirée et devenant, ainsi qu'il a été dit plus haut, détenteurs de l'objet de leur propre perfectionnement, en même temps que l'instructeur. Nous trouvons là une première justification de l'espoir suscité chez beaucoup par cette nouvelle technique d'entraînement, plus conforme à nos modèles nationaux et au caractère des relations d'autorité dans la société industrielle française ;
- enfin, qu'il ne faut pas juger l'expérience limitée de Sochaux, qualifiée par certains de « laboratoire », comme la première expérience d'éducation permanente. Celle-ci ne touche qu'une catégorie particulière de personnel et ne s'attaque pas, par exemple, à la majorité des cadres pour laquelle rien ne semble encore prévu. D'ailleurs, il n'est pas dit que l'éducation permanente trouve son meilleur terrain au sein de l'entreprise, et la création à Sochaux même d'un Centre de Promotion Eco-

(364) L'analyse des besoins avait été pratiquée par la méthode du C.U.C.E.S. V. *supra* 1.3.1. a), pp. 77, 78.

(365) La raison est le multiplicateur constant de la progression.

nomique et Sociale débordant la maison Peugeot, en est un tout récent indice.

e) LIMITES DE L'ENTRAÎNEMENT MENTAL. — Ceci nous amène au dernier point de l'étude de cette technique : l'entraînement mental peut-il être autre chose qu'une technique de formation d'animateurs de culture populaire hors de l'entreprise, peut-il contribuer au perfectionnement à l'intérieur même de celle-ci ?

Il y a d'abord un danger théorique, que nous avons déjà rencontré et qui semble inhérent à toute technique d'entraînement, c'est celui du conditionnement des esprits. Plus la méthode est raffinée, plus celui-ci est grand. La dominante culturelle, dont nous avons dit qu'elle favorisait l'autonomie, peut être reléguée au second plan. Dans un club de lecture ou un ciné-club, le choix même de l'œuvre et des personnages présentés peut agir sur les stagiaires comme un modèle de comportement. C'est pourquoi, plus encore qu'avec d'autres techniques, il importe que la direction ait pris ici une option nette, affichée, et signifiée. C'est ce que le C.U.C.E.S. a fort bien compris en prônant l'option « éducation permanente », qui est une des formes de ce que nous appelons la finalité sociale. Ce n'est que par la démonstration de cette finalité élevée que le patronat pourra convaincre le personnel qu'il ne court aucun danger en suivant des stages dirigés selon une technique aussi riche, et par des animateurs aussi adroits.

Le second danger est d'ordre pratique, et concerne ces mêmes animateurs. Pourra-t-on véritablement appliquer le principe de la progression géométrique avec la technique d'entraînement mental ? En d'autres termes, la technique sera-t-elle efficace pour l'immense effort de perfectionnement à accomplir, ou restera-t-elle chère, limitée dans ses applications, comme une fleur rare de perfection théorique dont bien peu peuvent profiter ? Le C.U.C.E.S. a fait de cette réussite le postulat de son action d'éducation permanente : former des animateurs de qualité, et en former beaucoup, telle est son ambition. L'expérience des Usines Peugeot n'est pas encore concluante à ce sujet, et c'est dommage. Sans succès dans ce domaine, l'entraînement mental — si riche de promesses — n'aurait que le sort d'une brillante hypothèse d'école, ou tomberait dans la deuxième catégorie des techniques d'évolution, que nous allons maintenant parcourir.

3.2. — TECHNIQUES D'ÉVOLUTION

Ce qui les caractérise, ce n'est pas une action directe en profondeur sur la personnalité de l'homme, c'est une mise en situation d'auto-perfectionnement. L'animateur ici n'est plus un prosélyte

prompt à gagner des adeptes, mais un catalyseur qui s'efface, et se contente de contrôler un mécanisme d'évolution auto-générateur. Il doit donc être psychologue, au sens général du terme, d'une culture très étendue, homme de synthèse, et sa formation ne peut plus s'envisager par un processus multiplicateur sommaire. La diffusion des techniques suit alors une progression arithmétique : s'il conduit un groupe de 10 personnes par mois, il « forme » 120 personnes par ans, et 1.200 en 10 ans, sans parler de « suivi » ou de rappel. On n'a aucune chance, ni de toucher la masse des exécutants, ni même de faire évoluer les grandes entreprises. Seul le patron de petite société, qui peut se payer les services de « l'orfèvre », aura des chances de réussir avec l'aide du temps.

Entendons-nous bien : les chefs ainsi transformés vont se comporter différemment dans le travail, et l'action pourra dépasser leur propre personne. N'en aurait-on transformé qu'un, le chef d'entreprise, que l'on aurait déjà posé la pierre d'angle de l'édifice. Ce que nous voulons dire, c'est que les cadres sortant d'un stage où l'on pratique ces techniques, n'ont pas d'autres moyens immédiats à leur disposition que le conseil à donner à leurs collègues d'y aller à leur tour. La disparité dans l'évolution des personnes est alors un obstacle à l'action d'amélioration collective. On a voulu se dégager d'un animateur au rabais et de son programme simpliste, et l'on a du même coup accru la difficulté pratique du perfectionnement dans l'entreprise. Comment se passer de l'animateur-expert unique ?

Nous connaissons quatre de ces techniques. Il y en a sans doute beaucoup d'autres, chaque spécialiste et chaque animateur créant la sienne (366). Nous avons voulu nous limiter à celles qui couvrent plus d'un domaine de perfectionnement : en général les domaines économiques, psychologiques, et parfois culturels ; et qui ont pour ambition non de combler un besoin partiel, mais de répondre à la demande globale de perfectionnement des entreprises (367). Les deux premiers exemples concernent des stages inter-entreprises, les deux derniers le plus souvent une action « intra muros ».

(366) Ceci nous paraît d'ailleurs excellent. C'est l'effort incessant des éducateurs en vue d'améliorer leurs techniques qui constitue la véritable justification de celles-ci, écrit M. DEBESSE dans le traité (cité) d'H. PIERON. Les techniques d'évolution sont peut-être des techniques d'entraînement non encore formalisées, et qui se cherchent.

(367) Elles dépassent d'ailleurs fréquemment le domaine du perfectionnement pour tomber dans l'intervention.

3.2.1. — Le Cadippe et ses sessions « verticales » (368).

Le Comité d'Action pour le Développement de l'Intérêt des Personnes au Progrès de leurs Entreprises et professions a été fondé en 1952 par M. A. Dubois, président des Forges et Aciéries de Bonpertuis (Isère) et de l'Union des Chefs d'Entreprise-Action pour des structures humaines (U.C.E.-A.C.T.). A cette association s'était jointe le C.J.P., le C.F.P.C., et l'A.C.A.D.I., dont nous avons parlé plus haut. L'appui des syndicats ouvriers s'est concrétisé par la participation — à titre personnel il est vrai — de 5 ou 6 militants au comité directeur. Nous examinerons successivement le principe de la formule de perfectionnement adopté, les procédés utilisés, quelques résultats, enfin les limites de l'action du CADIPPE.

a) PRINCIPE DE LA FORMULE. — Les animateurs de ce comité organisent une ou deux fois par mois des sessions d'initiation à une action professionnelle mixte. Tenues en internat (séminaire) dans la région parisienne, elles groupent 24 à 36 sessionnaires dont près de la moitié d'employés, ouvriers et techniciens. L'autre moitié est partagée entre les agents de maîtrise, les cadres et les chefs d'entreprise. Ainsi toute la hiérarchie est représentée « verticalement » dans ces carrefours. C'est le « melting-pot » des quatre groupes du schéma des obstacles aux motivations (369). Précisons que le chef d'entreprise ne vient pas avec ses cadres, ses ouvriers, mais qu'une entreprise n'est représentée que dans un seul groupe, de manière à ne pas importer ses tensions internes dans la session. Les subordonnés ne viennent en général qu'après que leur patron soit venu, et ait accepté les conséquences de l'engagement correspondant.

De cette manière, on se trouve entre hommes, loin des structures inhibitrices de sa firme, prêts à « entrer dans le point de vue des uns et des autres » (370), à les mieux accepter, à surmonter les divisions causées par les incompréhensions et les jugements sommaires. On étudie en commun des sujets tels que les besoins de l'homme, ou les finalités de l'entreprise, et on apprécie la technique du travail en équipe. Le raisonnement des participants escompté par les dirigeants de la session est le suivant : « Je m'entends, je travaille, et je progresse avec le patron (ou l'ouvrier, ou le cadre...) de telle autre entreprise. Pourquoi ne puis-je donc faire de même avec mon patron (ou mes ouvriers...) ? ». D'où une prise de conscience plus nette

(368) Nous profitons de cette étude pour remercier M. J. Dumont, délégué général, de son invitation à participer à une session, sans laquelle nous n'aurions pu présenter cette réalisation originale.

(369) V. 1.2.2. c), p. 73.

(370) V. la brochure : CADIPPE, *De quoi s'agit-il ?*, 78, rue du Fg-Poissonnière, Paris-10°.

de la situation dans sa propre entreprise, une distinction des obstacles structurels et des obstacles d'attitude de groupes ou de personnes. D'où un engagement à une action professionnelle mixte ou paritaire dans son secteur, comprenant perfectionnement du personnel, mais aussi information, et d'autres techniques plus vastes, mais conduites dans l'esprit du CADIPPE.

Cet esprit est dominé par la finalité sociale non seulement du perfectionnement, mais de l'entreprise elle-même : « l'économique doit être ordonné au social » (370). Le respect de l'opinion et de la personnalité de l'autre doit s'exprimer dans le dialogue, où aucun sujet n'est tabou. Le but est la promotion collective des hommes, « non seulement en tant que membres de l'entreprise, mais en tant que personnes » (370). « Sans la participation effective des hommes, toutes les techniques deviennent des contraintes » (370). Ici on discerne nettement, entre les patrons et les salariés :

- des intérêts communs, créant certaines forces « centripètes » ;
- des intérêts divergents, créant des forces « centrifuges » et des tensions motrices (371), et justifiant l'existence d'un syndicalisme que l'on souhaite fort et constructif.

Il s'agit donc d'une formule doublement originale : par la composition des groupes, on recrée le microcosme des firmes représentées, et par l'esprit qui règne pendant la session, on démontre — comme le mouvement en marchant — qu'en matières de relations humaines, « tout est possible » (372), à condition de transporter ce même esprit (donc l'option sociale) dans l'usine ou l'atelier.

b) PROCÉDÉS. — Ils ne sont pas nouveaux, mais bien adaptés à l'esprit recherché. Pendant la session, six jours plus quatre jours séparés par un mois et demi d'intersession, chaque journée est consacrée à un grand thème. Les réunions sont dirigées par un conférencier extérieur, qui se livre ainsi à une sorte de récital d'un jour. L'apport intellectuel est de qualité, et porte sur :

- le progrès technique. Prise de conscience de l'enjeu (373) ;
- les besoins de l'homme, découverts par une recherche en commun (374) ;
- l'histoire du mouvement ouvrier, racontée par un historien syndicaliste ;
- des questions économiques à « apprivoiser » : comptabilité de

(371) V. M. de LONGEVIALLE (délégué général de l'A.C.A.D.I.), *Les tensions dans l'entreprise, frein ou moteur ?*, Editions de l'Entreprise Moderne, 1959.

(372) Expression d'un ouvrier, ancien cessionnaire du CADIPPE.

(373) V. dans notre chapitre 1 la partie 1.1.1.

(374) V. dans notre chapitre 1 la partie 1.2.1. b).

- l'entreprise, rémunération, sécurité du travail, relations industrielles, structures ;
- les problèmes de perfectionnement et d'information dans l'entreprise.

Après la présentation du sujet, les participants se réunissent en quatre commissions également verticales, les membres d'une même entreprise étant répartis dans les différentes commissions. Un animateur provoque d'abord cinq à dix minutes de réflexion, puis conduit une discussion sans intervenir sur le fond du sujet traité, et en veillant à ce que chacun puisse s'exprimer librement. La commission désigne un rapporteur qui présentera un compte rendu à la réunion commune qui suit (375). A la suite des quatre comptes rendus, il y a un débat général, dirigé par le conférencier qui fait la synthèse et apporte des compléments. Il peut y avoir retour en commission, puis nouvelle assemblée, si une analyse plus approfondie est nécessaire.

Certaines veillées sont consacrées — sous la direction des animateurs du CADIPPE — à des liaisons entre les thèmes traités, et à la réflexion générale sur la session et ses prolongements. L'une d'elles est particulièrement importante : à la suite de la journée consacrée au mouvement ouvrier, les quatre groupes (patrons, cadres...) se retrouvent en commissions spéciales homogènes, et leurs rapporteurs discutent sur ce qui les divise et ce qui peut les réunir. Nous y avons vu des phénomènes probablement uniques en leur genre en France : un employé définissant à un chef d'entreprise la politique que ce dernier devrait suivre chez lui avec son personnel, et le personnel acquiesçant.

Pendant l'intersession, chaque participant doit travailler à une courte étude sur son entreprise, destinée à préparer l'action mixte future. Après la session d'initiation, l'action mixte peut commencer. Toutefois, le CADIPPE pensait aider les entreprises en leur fournissant en outre des sessions spécialisées plus longues, sur la formation et le perfectionnement, les communications et l'information, la rémunération, l'initiation économique. Il semble actuellement en voie de les supprimer, faute de candidats.

Mais la disparition de ce besoin n'empêche pas l'action ultérieure, d'autant plus efficace qu'elle est engagée par le chef d'entreprise lui-même. Le CADIPPE ne cherche pas à s'immiscer comme conseiller, car il ne prétend pas apporter des solutions à tous les problèmes, mais cherche à favoriser la persistance de l'esprit créé par son

(375) L'aspect d'entraînement à l'expression en public apparaît ici au sein d'une technique d'évolution.

bulletin trimestriel et ses comités régionaux, où l'un de ses animateurs peut assurer le « suivi ». Il en existe cinq, qui organisent des journées d'études sur des thèmes tels que le rôle des cadres (376), la journée continue... Celui du Sud-Est, à Marseille, particulièrement vivant, a participé récemment à la création d'un Cercle d'études économiques et sociales.

c) QUELQUES RÉSULTATS. — Le CADIPPE n'a pas besoin d'en publier pour obtenir des candidatures à ses stages, et cela prouve déjà son audience. Plus de 260 entreprises ont envoyé depuis 1953 4.000 sessionnaires, et le perfectionnement se poursuit au rythme de 480 personnes par an.

En dehors de ces chiffres, les seuls résultats connus proviennent de témoignages. M. P. Mayeux, depuis président du CADIPPE, s'était écrié en octobre 1957 après son initiation : « Jamais je n'avais mieux ressenti la joie de comprendre ». M. P. Gonnet (377), membre du comité directeur, en a retiré également « une impression extraordinaire, la naissance d'un langage commun » entre la base et le sommet.

Mais d'une autre valeur nous apparaît la profession de foi d'un ouvrier, ancien délégué syndicaliste d'une grande usine de la Compagnie des Ateliers et Forges de la Loire (C.A.F.L.). Il nous écrit : « J'ai réellement changé de point de vue. Ce que j'ai appris, je m'en sers journellement et j'en fais part à d'autres. Chez nous, le patron a adopté l'esprit CADIPPE. Les syndicats sont également favorables, car ils constatent que les chefs ont descendu quelques barreaux de l'échelle pour rejoindre ceux que nous avons à monter, et que le dialogue est dès lors possible. Notre seul obstacle réside dans certains agents de maîtrise qui ont oublié qu'ils furent ouvriers ».

Ainsi, il semble que la méfiance atavique de l'ouvrier pour le patronat, comme la peur panique des syndicats chez ce dernier, puissent diminuer notablement par ce contact humain et fraternel. Mais il faut que beaucoup d'hommes viennent au CADIPPE. Sinon, comme dans une entreprise de constructions électriques, l'hostilité d'une partie de la hiérarchie ou des syndicats peut faire échouer l'expérience, et provoquer le désenchantement de ceux qui y avaient placé leur espoir. Car l'entreprise du CADIPPE comporte des risques, contreparties de ses nombreuses chances.

d) LIMITES. — La première est due à l'érosion des extrêmes parmi les sessionnaires. Du moment que l'on fraternise par-delà les classes sociales, cela se sait, et ceux qui ne veulent pas fraterniser ne viennent pas. C'est ainsi que la C.G.T., centrale syndicale majori-

(376) V. note 129, p. 70.

(377) V. *Travail et Méthodes*, janvier 1958.

taire et véritable interlocuteur du patronat dans de nombreuses entreprises françaises, semble boycotter le CADIPPE ; les syndicalistes C.F.T.C. et F.O. qui y viennent sont souvent ceux que leurs camarades classent parmi les « mous », et qui se détachent de la base. De leur côté, les grands chefs d'entreprise — pour la raison indiquée, et faute de temps — sont absents malgré la règle qui veut que l'on commence par le sommet. On risque ainsi de ne faire prendre conscience qu'à des groupes déjà homogènes et prédisposés.

De plus, les sessions n'apportent qu'une initiation. Beaucoup de sujets sont effleurés, mais aucun approfondi, et l'action de perfectionnement à l'intérieur de l'entreprise reste à faire. L'échec des sessions spécialisées montre que celle-ci ne doit pas être centralisée, mais qu'il faudrait peut-être créer des techniques d'entraînement, que l'on pourrait appliquer sur place avec la maîtrise et les ouvriers. L'action de sensibilisation (intégration des techniques vers le haut) prime trop l'action proprement pédagogique (diffusion des techniques vers la base). Le travail d'intersession n'engage pas assez les participants, et reste insuffisamment contrôlé. Il y aurait lieu, à notre avis, de le développer, et d'en créer d'autres sous l'impulsion des comités régionaux.

Nous retrouvons en effet l'inconvénient signalé de la progression arithmétique. 4.000 sessionnaires, c'est un bilan appréciable, mais cela ne peut suffire à « saturer » (378) les grandes entreprises (378). Aussi bien ni la S.N.C.F., ni l'E.D.F., ni Renault... n'ont pu utiliser le CADIPPE. Celui-ci est placé devant le dilemme, ou de se multiplier et de créer des techniques d'entraînement, d'où diminution de l'effet d'évolution et du niveau des animateurs ; ou de rester un organisme de perfectionnement pour les petites entreprises, où il obtient d'ailleurs des succès marquants. Quelle que soit son orientation future, il aura joué un rôle de premier plan dans la diffusion de l'option sociale et la motivation de tout le personnel — sans exclusive — à une plus grande participation et à un plus grand développement des personnes de l'entreprise.

Tandis que le CADIPPE s'efforce de provoquer le rapprochement relatif des personnes, les techniques psychosociologiques, que nous allons maintenant étudier, veulent au sein de groupes plus homogènes, assouplir chaque personnalité pour faciliter les rapprochements ultérieurs.

(378) Rappelons que nous avons fait de cet objectif de « saturation » le critère du perfectionnement *dans* l'entreprise. Envoyer une personne isolée une fois au CADIPPE ne servirait à rien. Au contraire, si l'on envoie régulièrement du personnel, on se sert du CADIPPE comme « sous-traitant » du perfectionnement interne.

3.2.2. — Les techniques psychosociologiques ou de formation en profondeur.

Souvent considérées comme valables sur le plan de la recherche, mais encore trop incertaines sur celui de l'intervention, ces techniques se dégagent peu à peu de cette caractéristique, et prennent pied dans les entreprises, où elles sont en mesure d'apporter un renouveau, même aux techniques d'entraînement. C'est pourquoi nous leur consacrerons un important développement.

a) ORIGINE ET PRINCIPES DIRECTEURS. — Nous avons déjà fait plusieurs allusions à la psychologie sociale, dont l'objet d'après M. Anzieu, est triple :

- étude des influences sociales sur l'individu (parfois rattachée à la psychologie tout court) ;
- étude des groupes restreints (7 à 12 personnes) ;
- étude de l'aspect psychologique des problèmes sociaux ; psychosociologie proprement dite.

Née aux Etats-Unis après 1930 sous l'impulsion de K. Lewin, et en relation avec les expériences d'E. Mayo (enquête Hawthorne), elle a dès le début été influencée par les recherches des psychothérapeutes praticiens, en particulier celles :

- de Moréno, inventeur du psychodrame, qui deviendra dans le perfectionnement des sujets sains le jeu de rôle, et de la sociométrie ;
- de C. Rogers, propagateur de la méthode non directive d'entretien.

C'est K. Lewin qui a donné à l'étude du fonctionnement des groupes restreints le nom de dynamique des groupes, et c'est à l'université de Bethel (Maine) qu'est née en 1946 la principale technique issue de ces recherches, celle du « training-group » (379), ou groupe de diagnostic.

En 1955, fut organisé à Bethel un séminaire international, où plusieurs chercheurs français participèrent, notamment MM. G. Hasson, R. Pagès, M. Pagès, R. Merrheim, et Cl. Faucheux. On peut comparer leur voyage outre-atlantique à celui de la mission de productivité de 1951, qui avait ramené le T.W.I. et les techniques d'entraînement qui s'y rattachent (380). Rentrés en France, ces animateurs organisèrent, sous l'égide du Commissariat général à la Productivité, deux séminaires, un à l'Hôtel d'Iéna (Paris) et l'autre à Samois, avec la

(379) Ici le nom nous semble mal choisi, car il ne s'agit justement pas d'une technique d'entraînement.

(380) V. *Revue Française du Travail*, avril-juin 1960, article « La formation des cadres aux Etats-Unis ».

participation de nombreux responsables de formation de l'industrie, et ils emportèrent un certain succès, malgré la rudesse du choc psychologique imposé par la nouveauté de ces techniques.

Depuis, de nombreux groupements se sont créés, comme des cabinets de formation, pour la recherche et l'intervention psychosociologique dans les entreprises. Nous retiendrons actuellement les cinq plus importants :

- le Groupe Français de Sociométrie, dynamique des groupes, et psychodrame, d'inspiration Morénienne, animé par Mme Ancelin-Schutzenberger ;
- l'Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologique (A.R.I.P.), animée par MM. Palmade et M. Pagès ;
- l'Association Nationale pour le Développement des Sciences Humaines Appliquées (A.N.D.S.H.A.), animée par M. Ardoino (381) ;
- le Centre de Socianalyse, animé par M. et Mme Van Bockstaele ;
- enfin, dernier venu, le Cercle d'Etudes Françaises pour la Formation et la Recherche Active en Psychologie (C.E.F.F.R.A.P.), animé par M. D. Anzieu.

Nous essayerons de définir leur ligne d'action sans faire un cours détaillé de psychologie sociale, qui nous entraînerait d'ailleurs trop loin, celle-ci servant de support à toute une théorie des relations humaines.

D'après les chercheurs de l'école de Lewin (Research Center for Groups Dynamics), le groupe restreint est le milieu naturel du perfectionnement de l'homme. Alors que l'éducation — en France c'est particulièrement net — est surtout individuelle, et à base compétitive, le sujet une fois adulte doit, pour travailler, constamment coopérer avec d'autres. Faire inter-réagir des hommes dans un groupe de dimension suffisamment faible pour qu'il demeure contrôlable, sera donc un excellent antidote de cette éducation, et une forme d'adaptation à la vie professionnelle. Le petit groupe est en effet l'image du grand, et les comportements acquis dans le premier « in vitro » seront transposables dans le second « in vivo ». Il s'agit donc bien en effet de psychosociologie.

Mais Lewin est allé plus loin : après sa célèbre expérience sur les habitudes d'achat des ménagères, il a démontré qu'il est plus facile de modifier l'état d'esprit d'un groupe que celui d'un individu pris

(381) Le comité de perfectionnement de cette association est présidé par M. M. Duverger. Les stages que nous y avons suivis ont largement facilité les travaux de cette partie.

isolément, car l'individu évolue en grande partie par pression sociale, par crainte de s'écarter des normes du groupe. Le CADIPPE utilise avec bonheur cet effet.

En outre, depuis les découvertes de Freud et de ses disciples, nous savons que l'attitude des hommes — en groupe comme individuellement — se situe en gros à deux niveaux :

- le niveau de surface, celui des procédures, logique, conscient, rationnel ou rationalisé. Les problèmes de fonctionnement du groupe s'y réduisent, d'après J. Ardoino (382), à des problèmes de stratégies et de méthodes ;
- le niveau profond, celui des « processus », du non-logique, de l'inconscient, de l'irrationnel ; celui des sympathies et des antipathies, des passions, des mauvaises foi, des frustrations plus ou moins avouées, des dépendances, des censures, des compensations psychologiques, des projections de ses propres attitudes sur autrui, des stéréotypes. Pour les psychologues, ce qui se passe à ce niveau affectif est plus important que les phénomènes superficiels, les épiphénomènes qui apparaissent à tous, car, ainsi que le dit M. Pagès, « les facteurs émotionnels sont en fait les facteurs directeurs du comportement ». Ainsi s'expliquent certaines tensions liées à des perceptions divergentes et incompatibles ; certaines résistances aux changements qui provoquent l'attitude de refus des cadres, dont nous avons parlé dans le chapitre 1^{er}, comme d'un obstacle à la motivation pour le perfectionnement et au progrès de l'entreprise. Qu'un psychologue animateur de groupe de travail puisse permettre la mise à jour de ce qui se passe à ce niveau, provoquer la prise de conscience, et, les obstacles une fois émoussés par cette formation en profondeur, le travail en surface pourra se faire avec toute l'efficacité nécessaire. C'est ce que M. Palmade a appelé la « régulation » du groupe.

Dans les groupes naturels de l'entreprise, cette fonction régulatrice est inhibée par le poids des structures, des règles formelles derrière lesquelles chacun s'efforce de cacher sa personnalité profonde et d'éviter de s'engager, de s'impliquer. De plus, l'absence de vie commune hors des lieux de travail, à table ou le soir, favorise les retranchements dans un « personnage », qu'on adoptera huit heures par jour à l'usine, alors qu'on ne pourrait en supporter le poids dans un internat, une caserne, ou un camp de vacances, faute de défoulement et de compensation. Ainsi le facteur temps ne joue pas,

(382) V. *Le groupe de diagnostic, instrument de formation. Travaux et documents*, I.A.E., Bordeaux, 1962.

et certains hommes ne se connaissent pas mieux après dix ans de bureau commun qu'après huit jours.

Les psychosociologues ont donc imaginé deux moyens de rendre l'atmosphère d'un groupe « permissive » aux phénomènes d'auto-régulation et de perception des attitudes au niveau profond : l'une est le séminaire, « îlot culturel » artificiel, où l'on se côtoie à plein temps une ou plusieurs semaines, ce qui hâte le vieillissement psychologique et la maturation du groupe. L'autre est l'emprunt à Rogers des techniques d'animation non-directives : en se gardant d'intervenir sur le fond des sujets traités, voire même sur la procédure, le « moniteur » va se contenter d'agir en « miroir », de renvoyer au groupe l'image objectivée de son propre fonctionnement interne, de « l'autocentrer », et par là de précipiter les phénomènes de prise de conscience des processus, de réduction des tensions profondes, d'évolution du groupe d'abord, de chacun, par recalage sur les normes de groupe, ensuite.

Nous sommes déjà loin de la transmission de connaissances intellectuelles, et nous voyons mieux maintenant en quoi ces techniques ambitieuses diffèrent des techniques d'entraînement, par exemple. Le cadre scolaire a complètement disparu : il s'agit de toucher directement les attitudes des personnes, de les modifier par l'intérieur, en exerçant une action éducative concentrée, mais libératrice, sur les mécanismes profonds du comportement humain. La finalité reste en effet sociale, car il s'agit de construire des hommes plus authentiques, moins attachés à leur statut social, et par là plus aptes à coopérer et à dialoguer (384).

Nous arrivons ainsi à la présentation des principaux procédés utilisés, le groupe de diagnostic, le jeu de rôle et l'entretien, l'étude de cas « déstructuré », et la synthèse de tous, le séminaire.

b) LE GROUPE DE DIAGNOSTIC. — C'est le procédé-type des techniques d'évolution. La petite histoire (385) veut qu'il soit né à Bethel pendant l'été 1946, au cours d'un séminaire où l'on poussait assez loin l'entraînement aux méthodes actives, mais où chacun exprimait, comme c'est souvent le cas, un intérêt poli, sans s'impliquer le moins du monde. Cependant, chaque groupe était flanqué d'un certain nombre d'observateurs, qui prenaient des notes, et qui eurent l'heureuse initiative de se centrer non sur le contenu des discussions, mais sur le fonctionnement interne des groupes : les procédures utilisées, la lutte pour le « leadership », les arrière-pensées, les formations de clans... La réunion du soir où les observateurs faisaient part de leurs remarques, fut le premier « training-group », ou en abrégé T-group.

(384) V. MEIGNEIZ, *opus cité*.

(385) V. J. et M. VAN BOCKSTAELE, *Psychologie de groupe et Socianalyse*.

Le nom français est une abréviation de « groupe de formation au diagnostic de groupe », et il a fini par prévaloir aujourd'hui chez la plupart des spécialistes (386). Il se pratique normalement en groupes hétérogènes (387) de 8 à 15 personnes, ne se connaissant pas à l'avance, et en général motivées. Les participants, assis autour d'une table, n'ont ni sujet, ni programme, ni ordre du jour, cette absence de structuration leur permettant plus facilement de reconstituer sur place des éléments de leur perception de leur milieu réel. Ils sont simplement liés par un horaire (2 heures par séance en moyenne), et la contrainte de demeurer dans la salle et de communiquer par la parole.

Pour accroître la densité des échanges, on les convie souvent à se tutoyer et à s'appeler par leurs prénoms (ce qui sauvegarde un certain anonymat), et d'autre part on leur demande d'être discrets vers l'extérieur entre les séances, et au contraire, de restituer au groupe ce qui a pu se dire au sujet du fonctionnement de celui-ci, pendant les temps morts ou les repas.

Au milieu des participants, sans position géographique privilégiée, se trouve le psychosociologue « moniteur », gardien du rituel, et expert dans les fonctions de régulation et de miroir dont nous venons de parler. La découverte par les membres du groupe de l'utilité de cette fonction et sa démystification ne se font que progressivement, à travers une grande variété d'attitudes collectives : attentes de rôle frustrées, inquiétude vis-à-vis du silence du moniteur sur le fond des sujets traités, dépendance « filiale » vis-à-vis de lui, puis contre-dépendance, voire agressivité. Peu à peu, cependant, les participants découvrent d'une manière active et sensible, à travers les situations que vit leur groupe « ici et maintenant » et sur lesquelles leur esprit d'observation s'affine, les règles essentielles de la vie des groupes restreints, et par là, de la vie sociale (388). Ils progressent dans la coordination de leurs objectifs individuels, la désignation et l'acceptation du rôle des leaders, les modalités de prise de décision.

On conçoit dès lors qu'une série de séances soit nécessaire : 22 à 24 heures semblent un minimum, que les Américains dépassent de beaucoup à Bethel.

D'après ce qu'il a été dit plus haut, le groupe de diagnostic peut avoir les effets suivants :

(386) L'expression est de M. Cl. Faucheux. Cf. ARDOINO, *opus cité*.

(387) De même niveau (en général cadres), mais d'entreprises différentes.

(388) Plusieurs spécialistes ont étudié les stades de développement-types au sein du groupe de diagnostic. V. à ce sujet Cl. FAUCHEUX, *Bulletin de psychologie*, février 1959, n° 158-161 et J. ARDOINO, *opus cité*.

I. *Affinement du sens psychologique et de l'objectivité* par découverte des deux niveaux superficiel et profond, du rôle du non-logique et des processus dans les relations humaines, par réintégration des données affectives dans le comportement quotidien. Sans sujet, sans conducteur, le groupe doit dans un premier temps survivre, c'est-à-dire s'exprimer au niveau des processus seulement, et ceux-ci, cachés dans les discussions structurées de la vie normale, apparaissent ici au clair. On a pu parler non seulement de prise de conscience, mais même d'apprentissage de l'art d'écouter, d'ouverture à autrui ; c'est ainsi que certains cadres qui manquent notoirement d'objectivité dans leur milieu professionnel, n'ont cependant aucun moyen de s'en rendre compte, leur statut les protégeant, et leurs subordonnés leur cachant soigneusement les conséquences de leur attitude. Ici, ils se trouvent à découvert, sans structures protectrices, on les tutoie, on les interpelle, on leur coupe la parole et, pour une fois, ils ont l'occasion de se voir à travers la perception d'eux-mêmes par les autres, le « feed-back » ou rétroaction évoquée par Floyd Mann.

II. *Evolution des attitudes.* A partir de ces prises de conscience, un apprentissage est possible car chacun a la volonté de faire un effort pour se rapprocher des normes du groupe et pour devenir « vivable ». A partir du déséquilibre créé artificiellement, mais ménagé et contrôlé, vont naître des processus de changement, d'adaptation, qui auront pour résultats des comportements positifs. C'est l'évolution définie par Palmade, et qui n'est pas exclusive d'un certain entraînement, conçu ici dans une toute autre optique que celle envisagée précédemment (389). Il restera à consolider cette évolution dans la vie courante au retour des stages de perfectionnement (problème de la réintégration).

III. *Enfin constitution et « rodage » du groupe.* Lors d'une série de groupes de diagnostic, des personnes qui ne se connaissent pas, arrivent rapidement, grâce à la centration sur le fonctionnement de leur propre groupe, et au phénomène de vieillissement évoqué plus haut, non seulement à se connaître, mais à travailler ensemble avec efficacité. D'où l'utilité du procédé pour constituer un nouveau groupe naturel, et le préparer au travail en commun. Nous reprendrons cette idée des groupes naturels à la fin de l'exposé.

Auparavant, on peut distinguer, chez les Américains et dans les groupements français deux styles différents de conduite des groupes de diagnostic (390) :

(389) PALMADE, *opus cité*.

(390) D'après J. ARDOINO, *Le groupe de diagnostic...*, *opus cité*.

- le style de Blake et Gibb, où l'objectif dominant est l'entraînement des participants à la conduite des groupes. L'accent ici est mis plus résolument sur le niveau logique. La régulation est limitée au niveau nécessaire pour la production du groupe. Le moniteur intervient sur la procédure et protège les personnalités, tout en cherchant à rendre ses interventions inutiles. Nous sommes ici à la limite des méthodes d'entraînement, et peut-être ce procédé est-il celui qui fera le moins peur aux industriels, et qui s'imposera le premier pour le perfectionnement des cadres, d'autant plus que la qualification exigée du moniteur est moindre ;
- le style de Sheppard, où l'objectif est plus thérapeutique : le participant doit améliorer sa compréhension des sources de ses propres motivations pour agir. L'accent est mis ici sur le niveau non logique. Dépassant le non directif, le moniteur à l'orientation plus analytique, adopte l'attitude d'interprétation, c'est-à-dire imagine et donne une signification personnelle à un fait, un geste, une opinion d'un participant ou du groupe. En France l'A.N.D.S.H.A. est le groupement dont la méthode se rapproche le plus de celle-ci.

Cette distinction est importante, et nous allons la retrouver dans chaque procédé des techniques psycho-sociologiques. Elle illustre bien l'ambiguïté de ces méthodes, qui veulent rester à mi-chemin de l'entraînement et de la psychothérapie, de l'intervention et de la recherche, mais qui ne peuvent s'empêcher de tendre vers l'un ou l'autre pôle.

Parmi ceux qui sont plus particulièrement axés sur la recherche, il faut signaler l'expérience originale du Centre de Socianalyse. Celui-ci, constatant que les autres groupements se contentaient de séminaires inter-entreprises à groupes hétérogènes, a posé le problème de la transposition des évolutions amorcées en groupe de diagnostic dans la vie courante. Outre les difficultés de celle-ci au niveau de chaque individu, il risque de se former des disparités d'évolution dangereuses (391). Aussi la solution consisterait à perfectionner directement des groupes naturels, un chef et ses subordonnés dans une même entreprise par exemple, sans passer par ce « brassage inter-individuel où la multiplicité des critères en jeu rend toute analyse inefficace à long terme » (392).

(391) Nous l'avons déjà signalé pour le CADIPPE et cela vaut pour tout perfectionnement hors de l'entreprise.

(392) Cependant de nombreux psychologues estiment que le passage en groupe artificiel permet ensuite un meilleur résultat en groupe naturel.

Jacques et Maria Van Bockstaele utilisèrent d'abord un type de groupe de diagnostic plus « anxigène », le groupe à interprétation simultanée (393), où le moniteur communiquait aussitôt ses réflexions à des observateurs. Puis ils découvrirent l'efficacité de la méthode projective en la matière. Le groupe en situation de perfectionnement se trouve en face d'une équipe de quatre moniteurs « socialanalystes », et a pour tâche exclusive d'imaginer le fonctionnement de cette équipe. « Ainsi les Grecs ont imaginé la vie quotidienne sur l'Olympe à l'image de la leur » (393).

Ces vues ne semblent pas du domaine de l'utopie car le Centre les applique au sein de l'Association professionnelle pour l'accroissement de la Productivité dans les industries des Carrières et Matériaux (APROCEM), pour les cadres et la maîtrise.

A part ce cas, le groupe de diagnostic est utilisé surtout en séminaire inter-entreprises, au profit de responsables de formation pour le développement de leur culture psychologique. Une grande société du Nord a cependant en décembre 1961 enfermé dans une même pièce son président-directeur général et ses principaux dirigeants, pour une expérience de ce genre en milieu naturel. Il n'est pas impossible que dans des cas semblables, ce procédé chirurgical soit le plus adéquat, mais il doit rester exceptionnel.

c) LE JEU DE RÔLE ET L'ENTRETIEN. — C'est à Moreno, psychiatre américano-autrichien que l'on doit le psychodrame, technique thérapeutique de résolution des conflits individuels, par le jeu dramatique et la libération de la spontanéité étouffée dans la vie par les disciplines scolaires, familiales et sociales. Passant du point de vue thérapeutique au point de vue de la formation, Moreno démontra ensuite, d'une part que le sujet sain, mais freiné et incertain dans la réalisation de ses possibilités, avait autant besoin de cette libération que le malade, en situation de conflit; d'autre part, que l'apprentissage de la spontanéité constituait une méthode de développement de l'adaptabilité particulièrement adéquate aux problèmes du monde technique actuel et même supérieure à l'apprentissage que peut offrir la vie elle-même (techniques intégrées) (394). Sa technique est connue aujourd'hui sous le nom de jeu de rôle (role-playing). M. Maier, qui l'appelle « mimodrame », est convaincu de son efficacité. « Une conférence peut convaincre certains chefs que d'autres ont besoin de recevoir

(393) V. J. et M. VAN BOCKSTAELE, *Psychologie de groupe et socialanalyse*, document aimablement communiqué par les auteurs.

(394) MORENO, *Fondement de la sociométrie*, P.U.F., 1954, en particulier pp. 306-315, *opus cité*.

une instruction. Seuls les mimodrames leur montreront qu'ils en ont besoin eux-mêmes » (395).

Empruntons-lui un exemple : un chef d'équipe refusant d'employer des ouvriers âgés doit s'expliquer devant le chef du personnel. Le meneur de jeu définit le thème et fait appel à des acteurs volontaires, pas forcément ceux dont le rôle réel est le plus proche d'ailleurs, car chacun aspire à incarner beaucoup plus de rôles qu'il ne lui est permis d'en jouer dans la vie. Parfois, chacun des acteurs reçoit une instruction séparée, avec un argumentaire qu'il pourra développer. Un décor sommaire peut également être mis en place.

L'affrontement a ensuite lieu, chacun cherchant à se maintenir dans le cadre du personnage indiqué, mais aussi à s'impliquer en fonction de sa personnalité et de la situation. L'inversion des rôles est souvent pratiquée. A la fin, les acteurs expriment les sentiments et les émotions qu'ils ont ressentis, et les observateurs confrontent leurs propres perceptions, forcément plus objectives, de la situation. La bande de magnétophone peut être auditionnée pour préciser un point. Si l'on veut obtenir une évolution des comportements, par prise de conscience du hiatus entre l'intention et l'expression verbale « en situation », il faut parfois recommencer le jeu plusieurs fois.

Pour les groupes importants (20 à 30 personnes) M. Maier cite de nombreuses méthodes d'application avec deux ou plusieurs acteurs, et analyse des résultats en commun.

D'après l'étude très complète de M. P.-H. Giscard (396), il semble que le jeu de rôle soit particulièrement bien adapté aux apprentissages du commandement et des relations humaines, qui exigent la prise de certaines attitudes corporelles et un contact social : parler en public, accueillir un visiteur, transmettre des directives. Il est aussi très utilisé dans la préparation spécifique aux métiers de la vente, et en complément à l'étude des cas (voir plus loin). Mais le degré d'implication est inférieur à celui que l'on obtient dans le groupe de diagnostic, car le rôle protège en quelque sorte les personnalités. Lorsque le jeu se réduit à deux personnages, c'est une technique d'apprentissage de l'*entretien individuel* ou interview. Ici également, on peut penser que des techniques un peu trop schématiques, telles que le T.W.I. (2^e programme) ne sont pas de nature à modifier les attitudes d'une personne en entretien. C'est pourquoi les psychologues ont renouvelé le procédé, de même que celui de la

(395) N. MAIER, *opus cité*.

(396) GISCARD, *opus cité*.

réunion-discussion, en y apportant tout le produit de leurs recherches théoriques sur l'évolution des comportements. C. Rogers a formulé à propos de l'entretien sa théorie du non directif (397). Porter a développé une subtile analyse des attitudes du conseiller, de nature à favoriser la prise de conscience et l'adoption d'une attitude plus adaptée (398).

Le perfectionnement aux techniques d'entretien est encore peu pratiqué en France, sans doute parce que le « Counseling » américain, méthode d'entretiens organisés par un psychologue d'entreprise, et frisant la direction des consciences y a été fortement critiqué. La solution des problèmes affectifs de chacun est encore trop lié à sa liberté pour qu'un organisme quelconque ose la prendre en charge. On développera beaucoup plus l'entretien pour analyser des besoins (399), l'entretien pour convaincre (programme du C.R.C.) et surtout l'entretien de direction du personnel (embauche, mutation, notation, avancement, départ...). La technique peut ici apporter un perfectionnement important aux hommes chargés des autres hommes, et qui n'ont eu à ce sujet qu'une éducation livresque insuffisante.

d) L'ÉTUDE DE CAS « DÉSTRUCTURÉ ». — Disons tout de suite qu'il s'agit de cas empruntés à la vie réelle, mais non point présentés comme les problèmes de géométrie, avec une situation de départ précise, et dont l'étude sera surtout riche en apports techniques et « organisationnels ». Ces cas, introduits dans l'enseignement par la Business School de Harvard à partir de 1920, sont aujourd'hui répandus partout pour la formation des jeunes cadres, notamment à l'administration des entreprises.

L'apport des méthodes psychosociologiques a consisté à rompre cette belle structure, qui n'a d'ailleurs pas souvent une telle simplicité dans la vie réelle : la détermination des faits au départ n'est jamais certaine, et laisse la place au subjectivisme. Un problème humain appelle une solution spécifique, dépendant de celui qui doit la résoudre. Le cas se « fait » avec ce que les participants y apportent, y compris les projections de leurs propres situations et préoccupations. C'est une sorte de groupe de diagnostic centré sur un sujet extérieur à lui-même, et que le moniteur anime d'une manière semi-directive, s'efforçant non seulement de faciliter la recherche par les participants d'une solution (qu'il ne détient en aucune façon), mais aussi de favoriser la perception des phénomènes non logiques souvent prépondérants.

(397) C. ROGERS, *Client centered therapy*.

(398) Attitude de conseil ou de décision, d'enquête, de support, d'évaluation, d'interprétation, de compréhension.

(399) V. 1.3.1. a) et 2.3.1 c), pp. 76 et 131.

Dans le premier type de cas, l'apport principal était celui du support : on recevait une information, une documentation sur un problème de la vie réelle. Dans le second, c'est celui de la méthode : on compare sa façon de penser à celle des autres, on reconsidère son expérience, on prend conscience du rôle des projections personnelles dans les attitudes, on acquiert une plus grande pénétration psychologique et une inquiétude sur les effets de l'individualisme. Souvent les participants sont rebelles à la méthodologie classique : Reconstitution des faits, Analyse des caractères, Invention des solutions, Choix. Ils sautent aux conclusions et déclarent : « Il n'y a qu'à faire ceci, et le cas sera réglé ! ». Cette prompte intuition n'a qu'un inconvénient : c'est que le « ceci », comme la vérité de Pirandello, n'est pas le même pour les uns et pour les autres, et qu'il n'est donc pas si évident qu'on veut bien le dire !

Si le choix et l'élaboration des cas du premier type ne présentent pas de difficultés majeures, il faut ensuite pour obtenir un cas psychosociologique le « déstructurer » : masquer une certaine information, embrouiller des fils, créer des correspondances entre les personnages et leurs situations fictives et ceux qui vont les analyser. Pour rendre l'étude plus vivante, J. Ardoino a imaginé depuis 1957, de remplacer le thème ronéotypé du cas par un *court film muet*, et l'A.N.D.S.H.A. a fait faire sept ou huit films de relations humaines dans les entreprises. Leur étude, poursuivie de longues heures durant, avec deuxième et troisième passage du film, est très riche, car en faisant l'apprentissage de comportements plus objectifs, on se prépare *ipso facto* à résoudre d'autres cas de la vie réelle, à la différence de l'étudiant qui traite 600 cas par an à Harvard, mais qui « sèchera » lorsque la vie lui en présentera un 601^e imprévu.

D'ailleurs, dans un cas filmé, le court commentaire que l'on ajoute peut à volonté structurer ou « déstructurer » le cas. Ainsi nous en avons vu, aux Raffineries de sucre Saint-Louis, utiliser un de deux manières :

- 1) comme cas structuré pour le personnel ouvrier : exercice d'observation et d'expression. Etude des problèmes de structure industrielle (hiérarchique et fonctionnelle) ;
- 2) comme cas « déstructuré » pour les cadres : exercice de jugement objectif et de prise de décision ; engagement des participants.

Au cours d'une étude de cas, l'animateur est souvent amené à utiliser le procédé du jeu de rôle, lorsque les participants discutent vivement en empruntant le point de vue de l'un des personnages du cas et en disant : « moi, si j'étais un tel ». Ainsi l'étude est rendue plus

vivante, et les situations sont éclairées « du dedans », et objectivées. L'animateur professionnel ne s'ennuie jamais, car aucun groupe ne réagit devant le cas de la même manière, puisqu'il s'agit d'une séance de perfectionnement, et que chacun doit donc s'appuyer sur son expérience pour résoudre le problème.

Or, s'entraîner au commandement, c'est s'entraîner à agir en face des situations et non des personnes. L'étude de cas « déstructurés » est donc susceptible là aussi d'aboutir à des évolutions décisives.

e) SYNTHÈSE DES PROCÉDÉS : LE SÉMINAIRE DES RELATIONS DE GROUPE. — Pourquoi ces procédés sont-ils groupés, par les organismes de perfectionnement psychosociologiques inter-entreprises, au sein d'un ensemble appelé séminaire ?

Tout d'abord, parce que, l'individu sera plus accessible au changement s'il est séparé de sa culture d'origine, s'il est placé en état d'isolement culturel (400). L'éloignement géographique et la coupure qu'il provoque avec les soucis professionnels et familiaux habituels, le brassage des personnes de milieu et d'éducation différents, la concentration du travail qui peut se poursuivre en veillée jusqu'à 23 heures sont, nous l'avons vu, des facteurs de maturation des groupes, donc de perfectionnement.

Mais il faut aussi tenir compte des limites du groupe de diagnostic, qui, s'il est le plus souvent utilisé comme procédé principal (on l'appelle parfois « groupe de base ») de remise en cause des attitudes, ne conduit pas suffisamment (faute de temps, peut-être), les évolutions vers leur terme. Autrement dit, si l'on veut faire œuvre de pédagogie, il faut réintroduire des techniques d'entraînement après un « déconditionnement » qui leur aura, en somme, fait place nette. Après avoir cultivé l'inquiétude, il faut développer des attitudes positives de réaction vis-à-vis des autres : faire la « restructuration ».

Car le problème de la durée commandera tous les autres. Il y a une sorte de temps critique en-dessous duquel l'évolution ne démarre pas, et qu'il faut abaisser à la durée de stage « acceptable » d'un cadre français hors de son entreprise : actuellement une semaine dans la plupart des cas. D'où la densité des exemples, l'emploi de toutes les méthodes provoquant le vieillissement artificiel du groupe, la régulation, l'interprétation, le non directif...

Un séminaire tel que ceux qu'organise l'A.R.I.P. ou l'A.N.D.S. H.A. comporte donc :

- une série complète de séances de groupe de diagnostic (11 à 12 fois deux heures) pour la sensibilisation des participants aux problèmes psychosociologiques ;

(400) Culture est pris ici dans son sens sociologique.

- des conférences théoriques destinées à favoriser l'élaboration d'un cadre rationnel, où chacun pourra replacer les leçons de ses expériences ;
- des exercices ou applications qui se font en général par groupes différents des groupes de diagnostic, et plus homogènes professionnellement. On y pratique le jeu de rôle, l'étude de cas, la réunion-discussion, et les exercices simples de communication. On peut y aborder les problèmes de la transposition des apports du séminaire aux contextes professionnels, ce qui constitue pour les animateurs, un excellent « feed-back » instantané ;
- enfin, des activités récréatives et culturelles, ou des démonstrations de procédés modernes de perfectionnement, qui sont souvent réservées pour les veillées.

Ajoutons que la préparation matérielle et les conditions de vie : accueil, confort, hébergement, nourriture, information générale, ont la plus grande importance, car le séminaire est une construction « finalisée » (401) et les participants le percevront comme tel dès le début. Si l'on veut réellement « semer » (étymologie du mot séminaire), il importe d'atteindre une certaine perfection dans la coordination des activités.

Parmi les exercices d'application qui illustrent le plus le passage aux techniques d'entraînement, il en est une mise au point en France par le professeur Mucchielli d'après les travaux de Bavelas et Leavitt sur les réseaux de communication, le *Synergomètre* (402). Autour d'une table, six ou sept bureaux isolés par des cloisons rayonnantes sont équipés de telle manière que chacun des membres de l'équipe en entraînement peut communiquer par écrit avec tous les autres, ou avec quelques-uns seulement. On reproduit ainsi un véritable organigramme avec des réseaux en X ou en Y, en chaîne, en cercle... ouverts (autocratiques) ou fermés (démocratiques) à volonté.

L'équipe doit résoudre un problème dont la solution réclame la collaboration de tous (synergomètre : appareil à mesurer le travail en commun). Les problèmes sont présentés avec des difficultés croissantes, et chaque phase est suivie d'une analyse en commun de ce qui s'est passé. Cette évolution joue le même rôle que les autres méthodes psychosociologiques pour provoquer les prises de conscience nécessaires aux évolutions. L'entraînement est réalisé par la répétition, et l'expérience montre que les groupes parviennent à la fin

(401) V. J. ARDOINO, in 2^e Sém. Nat. de psychosociologie industrielle, février 1961, A.N.D.S.H.A.

(402) Cet appareil est actuellement utilisé pour le perfectionnement des cadres par I.T.S.T.H.

à résoudre rapidement des problèmes complexes. L'utilisation en groupe naturel paraît un moyen de perfectionnement des cadres particulièrement complet et efficace.

On voit par là combien les techniques, loin de toujours s'opposer, peuvent se compléter harmonieusement, et combien le procès fait aux techniques d'entraînement par les psychosociologues est vain, de même que les accusations violentes de certains formateurs contre la psychosociologie, dont nous allons parler maintenant.

f) CRITIQUES DES TECHNIQUES PSYCHOSOCIOLOGIQUES. — Dans un esprit de simplification nous les réduirons à quatre principales :

1. — Ces techniques ne sont pas encore des instruments scientifiques : leur but est « d'objectiver certains mécanismes mais sans la garantie qu'on saura les maîtriser » (403). Elles risquent alors de se fixer des buts trop ambitieux, et de tomber dans le genre publicitaire, alors qu'elles ne sont même pas au point. On trouve cette critique en Amérique chez M. P. Sorokin (404), et en France chez les professeurs Arbousse-Bastide et Geneviève de Montmolin. R. Pagès est allé jusqu'à employer l'analogie de la vaccination : l'introduction de facteurs pathogènes peut être dangereuse (405). Moyennant quoi, les psychosociologues (405) ont beau jeu de retourner l'argument, et de s'appuyer sur Claude Bernard : si la médecine s'était contentée de « théoriser », elle aurait quitté le domaine du réel et n'aurait pas fait les progrès que nous lui connaissons. Quant à la maîtrise des mouvements déclenchés, les psychosociologues s'entourent de certaines garanties : formation clinique poussée des formateurs, sélection des participants de séminaire, contrôle possible par un psychosociologue consultant. Au demeurant, les techniques psychosociologiques sont les premières à avoir fait bénéficier le perfectionnement d'un vaste apport scientifique, et la consolidation du cadre théorique esquissé reste un des buts de tous les chercheurs ; mais on leur oppose, alors, l'argument inverse.

2. — Ces techniques sont l'œuvre de chercheurs trop axés sur la psychothérapie des malades, et ne sont pas applicables à tous les enseignements en milieu industriel. (Voir notamment G. de Montmolin). Nous ne développerons pas ici, le principe de l'« action research » de Lewin, défendu en France par M. Pagès. Nous dirons que les psychosociologues se sont détachés de l'optique thérapeutique d'un Moreno par exemple. Eclairés par la connaissance du cas marginal, ils ont pu, parodiant Knock, perfectionner tout homme

(403) J. Pontalis.

(404) *Tendances et déboires de la sociologie américaine*, 1959.

(405) V. notamment J. ARDOINO, *opus cité*.

bien portant comme « un malade mental qui s'ignore ». Pour l'action en milieu industriel, c'est l'avenir qui tranchera. On verra qu'à notre avis, ces méthodes, encore très timidement introduites, sont des outils indispensables pour permettre le démarrage du perfectionnement, chez des cadres indifférents à leur propre développement, ou à motivation fortement négative. Leurs limites reposent moins sur les deux critiques formulées jusqu'ici, que sur les suivantes, sur lesquelles nous allons insister.

3. — Ces techniques souffrent du handicap général des techniques d'évolution : elles ne peuvent se propager que trop lentement, par progression arithmétique, pour reprendre l'image déjà utilisée. Tous les experts sont d'accord pour dire que la formation d'un moniteur de groupe de diagnostic, même du style Blake ou Gibb, est longue, car elle doit combiner :

- des études théoriques (au minimum, Institut de psychologie : deux ans) ignorées des ingénieurs ;
- une connaissance approfondie du milieu industriel, absente chez les étudiants en psychologie ;
- une expérience clinique assez longue.

Il est donc hors de question de les multiplier, et les grandes entreprises doivent se contenter de faire perfectionner épisodiquement quelques cadres, ce qui exclut tout plan ordonné et complet.

Techniques trop chères, elles restent hors de la portée des agents de maîtrise et des ouvriers, et ne sont pas adaptées à leur problème de langage, comme l'entraînement mental. C'est le défaut commun des méthodes trop élaborées, et c'est pourquoi les organismes qui les diffusent doivent limiter leur rôle à celui d'un phare qui éclaire la route, laissant à d'autres techniques le principal rôle moteur (406).

4. — Enfin il est une objection dont nous avons déjà parlé dans le chapitre 2 : les techniques psychosociologiques, ne sont-elles pas les armes patronales d'un néo-paternalisme plus raffiné, mais tendant toujours au seul progrès des formes centripètes et du conformisme (407), donc à l'asservissement profond des travailleurs ? On serait tenté de dire que ces techniques, appliquées aux cadres, n'ont que peu de retentissement à la base. Il n'en reste pas moins qu'à notre avis, elle ne peuvent être utilisées dans la clarté, que si la direction de l'entreprise a pris et signifié à tous une option sociale pour sa

(406) A cet argument les psychosociologues répondent que leurs techniques agissent comme un « courant inducteur » (expression de J. Ardoino) sur les cadres, qui doivent « induire » une action dans leur service. Il reste à leur en donner les moyens pratiques, permettant de se passer des psychosociologues. Nous sommes ramenés au problème précédent.

(407) V. WHITE, *opus cité*.

finalité. C'est dans le cadre de cette option que la déontologie propre des psychologues pourra s'appliquer sainement. On peut même envisager dans l'avenir des psychosociologues payés par les syndicats pour travailler, conjointement avec ceux du patronat, au perfectionnement de tous. Alors l'équivoque sera levée, car si on craint une action quelque peu mystérieuse, on ne refuse plus ce qu'on a les moyens de comprendre.

Par ailleurs, J. Maisonneuve (408) précise heureusement les limites de la psychosociologie, en disant qu'elle peut modifier les conduites seulement pour des conflits reposant sur des problèmes d'ajustement : malentendus, distorsions de communication, cloisonnement, organisations inadéquates, obstacles superficiels à un intérêt fondamentalement commun. Aller plus loin dans la généralisation, serait refuser d'admettre qu'il existe des antagonismes de structure, des heurts sur lesquels le psychosociologue, comme tous les autres formateurs, est impuissant, et doit s'effacer devant le patron, seul habilité pour dire aux hommes qu'il commande où il les mène et pourquoi.

3.2.3. — Les techniques inspirées par Carrard.

Nous avons déjà parlé de A. Carrard (1889-1948), ingénieur mécanicien Suisse, devenu directeur de l'Institut de Psychologie Appliquée de Lausanne (1936). Combinant ses recherches avec celles d'autres savants suisses (409), il a « sécularisé » dans l'industrie, les progrès de la physiologie et de la psychologie du travail. Après ses premières applications dans le domaine de l'apprentissage, il s'est consacré au perfectionnement des chefs, cadres et maîtrise (410). Son disciple et successeur, M. P. Santschi, a en outre utilisé les apports du T.W.I. et ceux de l'école anglaise d'Industrial Psychology (Myers). C'est une synthèse de leur doctrine commune que nous donnerons ci-après, avant de passer à ses applications et de voir ses limites.

a) RÉSUMÉ DE LA DOCTRINE.

M. Santschi n'admettrait certainement pas ce mot, car il prétend avec beaucoup de modestie, rester dans un empirisme prudent, toujours en position de recherche. L'idée directrice est celle de la cohérence indispensable entre le modèle de comportement du chef d'entreprise, celui de ses subordonnés, et la structure de celle-ci. Toute disparité nuit aux relations humaines, donc au perfectionne-

(408) Cours de psychologie sociale. I.A.E., 1961-1962 et A. TOURAINE, *Arguments*, février 1959, *opus cité*.

(409) En particulier Silberer, Spreng, Billon, et Walter.

(410) V. son ouvrage déjà cité et *Le chef, sa formation, sa tâche*, DELACHAUX et NIESTLE, 1935, 1949, 1956.

ment des hommes. Aux chefs d'entreprise qui réfléchissent sur ces bases, et qui possèdent un minimum de prédispositions, M. Santschi propose un modèle, très proche de celui du commandement coopératif et associatif que nous esquissions plus haut (411). Pour s'en rapprocher, le chef consentant devra développer ses attitudes propres à sentir, à respecter, à comprendre les autres, et ce développement devra passer par le canal du psychisme profond, de l'affectif (technique d'évolution) (412).

Ensuite, dès que les premiers subordonnés auront constaté le changement (mais pas avant), il y aura diffusion du modèle, par création d'équipes se reliant les unes aux autres comme les maillons d'une chaîne (413). C'est ce que Carrard a appelé le troisième arrachement de la vie humaine, après la naissance et la puberté, le passage du « moi » au « nous ». On aura soin de changer d'échelle de commandement, au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie, et les tensions seront non pas réduites (elles resteront nécessaires) mais assez limitées pour que chaque équipe acquière une « âme collective » (414).

En même temps sera conduite une action sur les structures, dans le sens de la décentralisation fédérative définie par P. Drucker (415). M. G. Thibon a dit : « faute de pouvoir unir, on centralise », et c'est contre ce danger qu'il faut lutter. L'augmentation des pouvoirs des subordonnés doit s'accompagner d'un regroupement des tâches à leur niveau, d'une solide unité de commandement, et du remplacement des liaisons fonctionnelles, par des liaisons de client à fournisseur (416).

L'ensemble de cette action nous paraît baignée par une option pour la finalité sociale. L'entreprise n'est pas une communauté de hasard, mais « un lieu de rencontre plus large » des hommes, qui doit favoriser la promotion de tous. La sélection dont on parle beaucoup à Lausanne dans un Institut de psychotechnique, doit porter sur les futurs chefs, et se traduire à la base par une orientation rationnelle. Mais elle ne doit pas limiter la valorisation de l'homme, qui reste, selon Lyautey, le seul « dénominateur commun ».

b) APPLICATION CONCRÈTE.

Une action de perfectionnement et d'intervention commence donc

(411) V. 2.3.2. b), pp. 134, 135.

(412) V. aussi sur Carrard : HASSON, *opus cité*, en particulier l'excellent parallèle avec les techniques T.W.I.

(413) V. 2.3.2. c), p. 135.

(414) Expressions de M. P. SANTSCHI.

(415) V. *supra* 2.3.3. a), pp. 137, 138.

(416) V. R. HUGONNIER, un des collaborateurs de M. SANTSCHI, *opus cité*.

toujours par la tête, pour toucher les « mégapensées » (417) du dirigeant.

C'est pourquoi Carrard réunissait des groupes de patrons et de cadres à Ouchy (Vaud), pour une « retraite laïque » propre à la méditation. On y réfléchissait sur la philosophie de l'entreprise (finalités), les notions d'égoïsme, de collaboration spontanée et réelle, de joie au travail, d'équipe... 4.500 participants s'y sont succédés jusqu'à sa mort. Cette action se complétait par des cours donnés à Lausanne pour les futurs contremaîtres. L'influence a été très large, non seulement en Suisse, mais en France dans les régions de Lyon, Belfort, Toulon, et sur les organismes de Formation Professionnelle des adultes.

M. Santschi a repris ces séminaires, et commencé un nouveau cycle en 1961 en collaboration avec le Centre Lyonnais de Formation. Celui-ci organise des cycles de 11 jours pour chefs d'entreprise, coupés d'intersessions, et animés par :

- M. Santschi pour l'ensemble du cycle, et la philosophie de l'entreprise (domaine psychologique) ;
- M. Hugonnier pour les problèmes de politiques et de structures (domaine socio-économique) ;
- M. Hartung, directeur de l'I.S.T.H. pour le domaine culturel.

Le centre a, par ailleurs, abandonné le perfectionnement de la maîtrise, jugé prématuré, et contribue au « suivi » avec l'aide d'organismes spécialisés, comme l'Institut du Contrôle de Gestion et le Centre Lyonnais d'Etudes de la Gestion des Entreprises (C.L.E.G.E.). Son action semble importante, notamment sur les petites et moyennes entreprises des secteurs des industries mécaniques, alimentaires, textiles, et de la distribution, du Centre et du Sud-Est.

Après cette action de sensibilisation, M. Santschi travaille comme conseil d'entreprises : auprès du chef, il se comporte comme un « guru » indien, lui rappelant ses choix, et faisant pression pour obtenir la cohérence nécessaire dans l'action quotidienne. Il s'agit d'un travail à long terme, mené auprès d'entreprises peu nombreuses, dont Derliet, le géant lyonnais ; chez Normacem-La Buire, entreprise lyonnaise de constructions électriques, où Carrard avait travaillé dès 1936, les réalisations semblent assez avancées. Les contremaîtres, qui commandent à 50 ou 120 ouvriers, ont des pouvoirs étendus sur l'embauche (droit de refus et d'expulsion), la rémunération de leurs hommes, qui les font comparer à des « Commandants de bord » (418). M. Santschi et ses collaborateurs les forment à la psychologie prati-

(417) Expression de M. Santschi.

(418) V. article sur Normacem dans la revue *Entreprise*, n° 201, juillet 1959.

que, ainsi que les chefs d'équipe et les exécutants les plus instruits, par chaînes hiérarchiques, en sept ou huit séances de deux heures. Le service de formation de l'établissement prolonge cette action par d'autres techniques, dont le T.W.I.

Parallèlement, un autre disciple de Carrard et de M. Didier, M. Robert Lefevre, ancien directeur du Centre de la rue Dareau, dirige à Uriage, près de Grenoble, des séminaires de formation psychologique de cinq jours. Des cadres et agents de maîtrise, d'âge et de firmes différents, y voisinent, et les chefs d'entreprise viennent fréquemment au dîner final, dans un climat qui n'est pas sans rappeler celui du CADIPPE. Au delà du simple exposé des méthodes de Carrard, M. Lefevre poursuit le but de renouveler les hommes, en amorçant une évolution profonde. Un animateur du Centre d'Etudes et de Formation du Sud-Est participe à tous les stages, de manière à pouvoir continuer l'action, si les entreprises le demandent.

De ces interventions, on peut rapprocher celles de l'Association pour l'étude des problèmes de direction des entreprises « Synthèses », animée par M. A. Ramboz, à Paris. Elle ne se rattache pas particulièrement aux idées de Carrard, mais agit par des méthodes semblables (419) :

- conférences — discussions de chefs d'entreprise, 12 fois deux heures,
 - diagnostic d'entreprise par l'association,
 - perfectionnement du personnel ensuite,
- dans l'industrie (constructions électriques en particulier) et le commerce.

c) LIMITES DE CES TECHNIQUES.

Tout en s'orientant franchement vers une évolution des hommes — l'hypothèse fondamentale est que l'on peut transformer ceux-ci — les techniques inspirées par Carrard n'acceptent pas toutes les méthodes de la psychologie sociale moderne. Au non-conditionnement par le non-directif (420), elles préfèrent un conditionnement léger, honnête, avec une définition de l'idéal à atteindre, rattachée à une éthique profondément humaniste. En dehors de cet idéal, M. Santschi ne voit que de la « dynamite de groupes » incertaine et dangereuse, car les recherches ne sont pas assez avancées (421).

Mais la limite principale est encore celle due à la diffusion par progression arithmétique. Comme dit M. Vatier (422), après le stage,

(419) V. *Hommes et Commerce*, n° 58, novembre 1960.

(420) V. chapitre 2.2.2.

(421) V. plus haut la critique a) des techniques psychosociologiques.

(422) *Opus cité*.

« on reste plus tributaire de la personnalité de l'animateur que d'une méthode ». Or, il y a peu d'animateurs, et peu de clients possibles. Il est difficile de toucher les ouvriers, et donc de faire de la promotion collective par de tels moyens. L'action est d'ailleurs lente, à la fois pour ces raisons pratiques et par principe, car M. Santschi estime qu'il faut du temps pour faire évoluer les hommes, et que ceux-ci ne doivent surtout pas comprendre trop vite, car une adhésion purement intellectuelle serait sans valeur.

Enfin, nous avons vu que ces techniques encore plus que d'autres se proposent de commencer par le haut de la pyramide. Cela ne va pas sans difficultés, surtout si l'action est menée en province, dans des établissements dont le siège parisien n'évolue par parallèlement. En outre, on constate que dans une grande région industrielle comme l'agglomération lyonnaise, des liaisons multiples font qu'une entreprise a du mal à progresser seule en matière de perfectionnement des hommes comme pour d'autres objectifs : c'est ce qui a nécessité la création du Centre Lyonnais de Formation, et cela pose peut-être un problème plus vaste, sur lequel nous reviendrons : jusqu'à quel point le perfectionnement à l'intérieur des entreprises, ne doit-il pas être coordonné à l'échelon national ?

De l'action de M. Santschi auprès des chefs d'entreprise, nous allons passer à celle des conseillers de synthèse, qui ont récemment entrepris des expériences de perfectionnement.

3.2.4. — Le recours aux Conseillers de synthèse et la Prospective appliquée dans l'entreprise.

Nous sommes ici aux limites de l'intervention et des techniques intégrées au travail avec les techniques d'évolution.

Les conseillers de synthèse, au nombre d'une dizaine, sont les membres d'une société internationale fondée en 1952 par le docteur A. Gros, disciple d'A. Carrel. Ils se proposent d'exercer des fonctions de conseil dans les entreprises, mais au niveau le plus élevé, et sans vouloir supplanter aucun des spécialistes (organisation...) déjà utilisés.

« Gurus » comme M. Santschi, ils désirent remédier aux carences fonctionnelles du chef (423), l'aider, par une présence amicale, à s'assouplir, à « fondre les faits dans un concept d'ensemble » (424), et à « inventer » l'avenir à partir des plus significatifs. Il n'est pas étonnant que M. Gros soit avec G. Berger, un des fondateurs du Centre d'Etudes Prospectives. Il a longuement contribué à imposer

(423) V. *supra* 1.2.2. c), pp. 71, 72.

dans les milieux industriels l'urgence de cette attitude tournée vers l'avenir (425). Les membres de sa société reçoivent une formation et utilisent une méthode de travail originale (424), qui contribuent aux succès de leurs interventions.

Les conseillers de synthèse ayant fréquemment à discuter avec les « grands patrons » des problèmes de perfectionnement du personnel, et en particulier des cadres, ont proposé leur aide pour l'emploi de ce qu'il faut bien appeler une technique, connue sous le nom de prospective appliquée à l'entreprise. On constitue un groupe d'hommes de qualité, ouverts, informés, responsables, sans tenir compte de la hiérarchie, les jeunes apportant leur imagination en prise directe sur l'avenir. Ce groupe se réunit par exemple de la manière suivante :

- 1) Réunion préliminaire pour poser les problèmes et marquer leurs sommets :
 - nos méthodes de commandement, de perfectionnement, de gestion du personnel,
 - notre efficacité, technique, humaine,
 - ce que nous devons faire, nos fins,

en présence d'un conseiller de synthèse. On crée des sous-groupes avec un rapporteur pour chaque question importante.

- 2) Travail des sous-groupes — enquêtes, entretiens avec les responsables intéressés (techniques intégrées au travail).
- 3) Réunion de mise au point partielle en présence d'un conseiller de synthèse.
- 4) Réunion de synthèse finale, élaboration d'un texte à présenter à la direction.

Le rôle du conseiller est d'éviter toute agressivité qui ne serait pas constructive, toute sous-optimisation, et d'orienter ces méditations collectives vers une quête permanente d'une acuité de vision et d'une adaptabilité au changement toujours plus grandes.

La première expérience conduite à la S.N.E.C.M.A. en 1961-1962 a réuni 70 cadres choisis pour envisager ce que serait l'entreprise dans vingt ans, sur tous les plans. Des conférences faites par des hommes éminents venaient s'intégrer dans le processus. La seconde s'est tenue chez Kodak-Pathé (426), et la troisième va commencer aux Pétroles BP. Il est difficile de formuler des conclusions, mais on peut être certain que ce mode de perfectionnement touche les cadres,

(424) V. M. PAPON, *L'ère des responsables*, Arthème Fayard, opus cité.

(425) V. *supra*, 1.3.3. c).

(426) V. *Prospective*, n° 6, article de A. LANDUCCI. Pour la S.N.E.C.M.A., voir l'ouvrage, S.N.E.C.M.A., *Une expérience de prospective appliquée*, Fayard, 1963.

et les motive pour tous les autres modes efficaces. Il reste naturellement à le prolonger par une politique générale, et par d'autres techniques au niveau de la maîtrise et des exécutants. La politique doit être facilitée par la finalité sociale qui se dégage aisément des vues à la fois élargies et pénétrantes des conseillers de synthèse (427).

Nous achevons ici cette revue — bien incomplète — des techniques qui nous ont paru avoir fait progresser les idées directrices du perfectionnement du personnel.

Le T.W.I., machine encore un peu inhumaine « haveuse intégrale », a apporté la progression géométrique et l'effort vers un langage commun entre maîtrise et cadres. Allant plus loin, l'entraînement mental, encore dans l'enfance, veut pousser ce langage jusque dans la culture ouvrière élevée au rang d'une institution permanente. Le CADIPPE nous a baigné dans un climat d'ouverture et de dialogue, éclairé par une option sociale sans équivoque, où tous les groupes « verticaux » de la hiérarchie peuvent enfin communiquer. Avec les psychosociologues, les sciences humaines entrent dans les techniques de perfectionnement, et l'on insiste sur le rôle de l'affectif dans les modifications de comportement indispensables. Le séminaire devient le moyen collectif de formation le plus adéquat. Carrard et ses disciples, travaillant dans la même optique, nous ont donné les moyens (ce que ne faisait pas le T.W.I.) d'une diffusion descendante à partir du sommet jusqu'à la maîtrise, au moins. Enfin les conseillers de synthèse ont rappelé que perfectionner les hommes, c'est les rendre aptes à regarder au loin, de manière à dominer la technique en acquérant ce « supplément d'âme » que réclamait déjà H. Bergson.

La connaissance des techniques d'évolution, et de leurs recherches vers la perfection en matière psycho-pédagogique est indispensable pour qui veut appréhender l'ensemble du problème, et sentir les courants porteurs d'avenir. Mais nous avons suffisamment souligné l'urgence et la masse des besoins pour reconnaître que l'on ne peut se passer des techniques d'entraînement, dès lors que l'on désire élever non seulement une élite, mais l'armée industrielle toute entière. Elles sont le levier de cette montée collective qui forgera pour nous l'homme et sa civilisation de demain.

Avant de clore ce sujet, nous désirons développer dans la troisième section l'application des techniques de perfectionnement dans le milieu particulier que constitue l'industrie française. Au passage nous avons souligné certaines de ces applications, mais il est intéressant de les revoir sous un éclairage différent.

(427) V. notamment la citation de M. J. Darcet (231).

3.3. — L'APPLICATION DES TECHNIQUES DANS L'INDUSTRIE FRANÇAISE

Lorsqu'on étudie un phénomène comme le perfectionnement du personnel dans « l'entreprise » abstraite et générale, on retrouve des idées directrices, une méthodologie communes, qui ont fait l'objet d'une littérature abondante. Par contre, dès que l'on veut passer à l'entreprise concrète, on entre dans ce que M. Goetz appelle le « monde de la diversité ». Dans la même branche (428) économique, il est courant de rencontrer des réalisations extrêmement différentes, voire des politiques opposées. Ainsi, si l'on considère des entreprises comme :

- les Aciéries et Forges de la Loire, et celles du Creusot pour la sidérurgie,
- Renault et Citroën pour les constructions automobiles,
- Kléber-Colombes et Michelin pour le caoutchouc,

on constate que les premières possèdent un service de perfectionnement qui révèle aisément son activité à l'extérieur, alors que les secondes ne semblent pas en avoir, ou du moins restent hermétiques sur ce sujet.

Il semble donc exister deux types de politiques de perfectionnement, que nous pourrions qualifier d'ouverte et de fermée. Pour les entreprises pratiquant une politique ouverte, il existe un moyen de recensement encore très peu scientifique : les responsables de formation et perfectionnement d'entreprises se réunissent sur le plan régional en « groupements amicaux de responsables de formation » (G.A.R.F.) pour échanger leurs expériences et discuter de besoins, finalités, techniques.. Il en existait cinq en 1961 (429) et un sixième vient de se créer à Paris en 1962. Ils ont publié pour leurs adhérents un annuaire, donnant quelques éléments quantitatifs (1961) qui nous seront de la plus grande utilité.

Cette section comprendra deux parties :

- panorama du perfectionnement du personnel dans les différents secteurs économiques ;
- recherche de quelques critères de régularité.

(428) Au sens donné à ce terme par l'I.N.S.E.E., correspondant à un numéro de deux chiffres de la classification. Les industries touchant à plusieurs branches sont rattachées à celle qui caractérise leur activité principale.

(429) A Paris G.A.R.F. « Hasson » et G.A.R.F. « Herzog » (du nom de leurs fondateurs). A Lille le G.A.N. (Groupement des Animateurs du Nord). A Lyon le G.L.A.F.P. (Groupement Lyonnais des Animateurs de Formation et Perfectionnement). A Marseille le G.A.M. (Groupement des Animateurs et conseillers de formation de la région Méditerranéenne).

3.3.1. — Panorama du perfectionnement du personnel dans les différents secteurs.

Historiquement, nous avons vu que ces activités ont commencé par la diffusion du T.W.I. vers les années 50. Or, cette technique n'était pas plus particulièrement adaptée à un secteur économique qu'à un autre. Elle permettait le perfectionnement de la maîtrise dans toute l'industrie et les transports (430). Les principales entreprises visitées outre-Atlantique par la mission de productivité de 1951 (431) se répartissaient en effet ainsi :

ENERGIE :

U-S Coal and Coke Cy. Gas Seaboard.

Standard Oil of New Jersey. Humble Oil Refining. Phillips Petroleum...

Usines atomiques de Clinton et Hanford.

INDUSTRIES METALLURGIQUES :

International Harvester. Mac Cormick. Caterpillar. S K F. Westinghouse. Aluminium Cy. Chantiers navals de Philadelphie. General Motors. Ford. Northrop (aéronautique). General Electric. Edison. Lockheed. Compagnie Electrique de Cleveland.

CONSTRUCTION :

Armstrong Cork.

CHIMIE :

Dupont de Nemours. Eastman-Kodak. Glidden.

Johnson and Johnson (produits sanitaires). Firestone (pneumatiques).

TEXTILE :

Tapis de Bigelow. Laine Forstmann. Filature de coton du Texas.

TRANSPORTS :

Southern Railways.

Seules la sidérurgie et les industries alimentaires n'ont pas été visitées. Aussi la diffusion en France a été générale, sauf dans l'industrie textile et les transports (à part la S.N.C.F.). La vie de voyages et de relations des dirigeants, leur mobilité professionnelle, sont pour

(430) On a même pu l'étendre à des secteurs de la distribution : banques, assurances, grands magasins..., et à l'Armée.

(431) V. *Cadres et maîtrise*, A.F.A.P., opus cité.

beaucoup dans ce phénomène d'osmose. Selon M. Page (432) « adaptées aux besoins propres de l'entreprise, les modalités du perfectionnement varient avec la nature de l'activité, la conjoncture, les ressources financières, et la politique de la direction en la matière ». Nous allons donc examiner ces modalités dans chacun des grands secteurs de l'activité économique.

Nous avons réduit ceux-ci à huit (voir tableau ci-après), en divisant toutefois les industries métallurgiques et minières en huit branches ou groupes de branches. Face à l'effectif total des salariés de chaque secteur, nous avons porté :

- en colonne (3) les membres des G.A.R.F. (114 en tout) ;
- en colonne (4) l'effectif cumulé des salariés de leurs entreprises, en évitant les doubles emplois dus à la présence simultanée de plusieurs responsables d'une même firme dans les G.A.R.F. différents.

TABLEAU DU TAUX DE PERFECTIONNEMENT

d'après l'effectif du personnel des entreprises représentées dans les groupes amicaux de responsables de formation (G.A.R.F.)

SECTEUR ÉCONOMIQUE	EFFECTIF GLOBAL (INSEE 1954)	NOMBRE DE RESPON- SABLES DES G.A.R.F.	EFFECTIF DE LEURS ENTREPRISES	TAUX DE PERFEC- TIONNE- MENT (5) = (4) : (2)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Energie</i>	432.600	22	357.400	83 %
<i>Industries métallurgiques et minières</i>	1.881.660	47	333.800	17 %
— Mines Métalliques	53.740	0		0
— Sidérurgie	265.780	13	85.450	32 %
— Fonderie	221.100	1	7.000	3,1 %
— Mécanique	591.540	5	13.100	2,2 %
— Constructions Navales	95.000	2	9.200	9,8 %
— Automobile	377.560	9	126.300	33 %
— Aéronautique	63.680	2	33.000	52 %
— Constructions Electriques .	213.260	15	69.650	32 %
<i>Construction. Bâtiment. Verre.</i>	1.594.080	6	28.500	1,8 %
<i>Industries chimiques et caout- chouc</i>	322.140	26	97.880	30 %
<i>Industries alimentaires</i>	519.400	3	10.000	1,9 %
<i>Industries textiles, habille- ment</i>	1.338.460	3	2.700	0,2 %
<i>Bois. Papier. Imprimerie</i>	509.560	1	700	0,14 %
<i>Transports</i>	760.680	6	378.500	49 %
TOTAL	7.814.920	114	1.196.680	15,3 %

(432) V. Tiers-Monde, 1963, n° 1, « Analyse de la formation financée par l'entreprise ».

Rapporté à l'effectif total, ce dernier chiffre nous donne ce que nous avons ambitieusement appelé « taux de perfectionnement », et qui apporte au moins une approximation de la densité des activités de perfectionnement (433) dans les grandes entreprises du secteur.

Le résultat obtenu nous permet donc de classer les secteurs en trois groupes :

- secteurs à fort taux de perfectionnement :
Energie, Transports, Constructions aéronautiques ;
- secteurs à taux de perfectionnement moyen :
Constructions automobiles et électriques, Sidérurgie, Chimie et Caoutchouc, Constructions navales ;
- secteurs déprimés :
Fonderie, Mécanique, Industries alimentaire et textile, Construction, bâtiment et verre, bois, papier, imprimerie.

a) SECTEURS A FORT TAUX DE PERFECTIONNEMENT. — Celui de l'énergie est caractérisé par la grande taille des entreprises et la prédominance du secteur nationalisé. Dans ce dernier, les Charbonnages de France et l'E.D.F.-G.D.F. occupent la place principale avec 315.000 salariés. Leur politique sociale a toujours été à l'avant-garde, de même que leurs efforts de formation professionnelle (434). Pour atteindre d'aussi grandes masses, les techniques d'entraînement ont été nécessaires et le T.W.I., la simplification du travail, les programmes de sécurité, y sont toujours employés. Les Houillères font également un large usage de l'entraînement mental, depuis les études de Dumazedier à Lens-Liévin en 1955. L'E.D.F.-G.D.F. de son côté a utilisé pour ses cadres les techniques psychosociologiques mises en œuvre dans son centre de perfectionnement de Cébazat (Puy-de-Dôme).

On y trouve également les entreprises pétrolières, représentées dans les G.A.R.F. par 14 formateurs, et pour lesquelles le perfectionnement semble généralisé. A cela nous voyons quatre raisons :

- l'influence des maisons-mères américaines, pour les sociétés privées (Shell, Esso, BP, Mobil) ;
- l'aisance des trésoreries, liée à l'expansion de la branche et facilitant les activités marginales telles que le perfectionnement ;

(433) Les discussions des G.A.R.F., auxquelles nous participons depuis deux ans et demi nous montrent qu'il s'agit là d'un bon critère. Toute activité de perfectionnement ne passe pas par les G.A.R.F., mais toute activité témoignée par la présence dans les G.A.R.F. est une activité de perfectionnement, au sens que nous avons donné à ce terme.

(434) V. notamment C.E.C.A. La formation professionnelle dans les Houillères des pays de la Communauté, 1958.

- l'important « coefficient de matière grise » (cadres et techniciens). Aussi toutes les techniques d'évolution y ont droit de cité, que les entreprises appartiennent au secteur public (S.N.P.A., C.F.P., Caltex-U.I.P.) ou non ;
- le taux élevé d'investissement par homme .

Les transports présentent de grandes disparités. En reprenant le tableau précédent, et en décomposant, nous aurions :

		G.A.R.F.	EFFECTIF	TAUX DE PERFECTIONNEMENT
Transports ferroviaires	459.280	4	365.000	79 %
Transports aériens	18.480	2	13.500	73 %
Autres branches : transports routiers, maritimes, divers .	282.920	0	0	0

Donc, à part la S.N.C.F., qui fait un large usage du T.W.I., et les Compagnies aériennes (Air-France et l'U.A.T.), il ne semble rien exister. On pourrait rapprocher de ce fait l'absence générale de comités d'entreprise dans les transports routiers et maritimes. La vie nomade (que nous retrouverons à propos de la construction) est un facteur de dispersion du personnel défavorable aux activités de perfectionnement collectif.

Quant à la branche des constructions aéronautiques, elle rassemble des ouvriers très qualifiés, à hauts salaires, dont l'adaptation à des techniques nouvelles (turbo-réacteur, fusées...) a été plus particulièrement urgente. Toutes les techniques y sont employées, en particulier à la S.N.E.C.M.A., qui est le « leader » dans ce domaine (435).

b) SECTEURS A TAUX DE PERFECTIONNEMENT MOYEN. — Nous trouvons tout d'abord un grand nombre de branches appartenant aux industries métallurgiques et minières. Il y a lieu de souligner l'influence d'un syndicat professionnel comme l'U.I.M.M., qui groupe un quart de l'industrie française, et fournit souvent les dirigeants du C.N.P.F. et du C.R.C. Nous avons vu combien son service de formation professionnelle avait fait œuvre utile, notamment pour l'analyse macro-économique des besoins (436). De même, le service homologue de la Fédération des Industries Mécaniques et Transformatrices de Métaux a joué un rôle moteur dans la diffusion du T.W.I., la formation de la maîtrise parisienne, et aujourd'hui le

(435) V. plus loin en 4.1.1. notre étude sur le perfectionnement de la S.N.E.C.M.A.

(436) V. 1.3.2., p. 83.

perfectionnement (437). En matière d'éducation du personnel, les syndicats patronaux peuvent se partager en deux catégories :

- ou bien ils y poussent, et dans ce cas leurs moyens, plus grands que ceux des entreprises, permettent de riches réalisations : « recyclage » des cadres techniques, promotion non limitée à l'entreprise..., et aboutit à long terme à une résorption des disparités du taux de perfectionnement ;
- ou bien, ils n'ont pas encore assimilé la notion d'expansion « au coude à coude », et restent sur d'anciennes attitudes de défense et de secret des affaires, qui jouent au contraire le rôle de frein pour les autres entreprises de tête.

Avec la sidérurgie, nous entrons dans un monde clos, à forte structure traditionnelle, formé d'entreprises importantes (3.000 à 10.000 salariés), mais isolées géographiquement. L'appel à des cabinets extérieurs y est rarissime, et la participation aux G.A.R.F. le fait des entreprises les plus progressives seulement (C.A.F.L., Lorraine-Escaut, Usinor, Sollac). Ailleurs, et en Lorraine en particulier, le perfectionnement reste technique, très utilitaire, avec un fort accent sur la sécurité du travail et le T.W.I., et administré à l'intérieur des entreprises avec la plus grande discrétion. Tout ce qui pourrait apparaître comme un perfectionnement plus large (domaine psychologique et culturel, techniques d'évolution) est limité à une élite soigneusement sélectionnée (438).

Dans les chantiers navals, la conjoncture n'est pas favorable (récession depuis près de dix ans), et, les trésoreries, à l'inverse de celles des sociétés de pétrole, sont avares. La reconversion au profit des travaux de grosse mécanique n'a pas eu une ampleur suffisante pour susciter de larges activités de perfectionnement. Cependant la productivité du travail y a presque décuplé depuis l'avant-guerre, ce qui prouve qu'il y avait de la marge ! (439). Deux chantiers (Atlantique, Provence) ont un service de perfectionnement autonome. Les autres sont tributaires de chambres syndicales, qui ne sont pas toutes du premier type défini plus haut.

L'automobile également n'est pas une branche homogène : si nous prenons les sept plus grandes firmes (440) qui groupent 187.800 salariés (la moitié de la branche), nous aurions un taux de perfectionnement de 79 %, et pour tout le reste le taux 0. Ces grandes

(437) En particulier grâce à l'Amicale des anciens de l'école de la Fédération.

(438) V. notamment R. BIARD, *La sidérurgie française*, Editions Sociales Françaises, 1958.

(439) V. notamment le chapitre 1.2.1 sur la restriction de rendement.

(440) A savoir Renault, Citroën, Simca, Peugeot, Berliet, Chausson, et Saviem. Aux chiffres précédents nous ajouterons Peugeot, dont le responsable ne fait pas partie d'un G.A.R.F. pour des raisons géographiques.

entreprises sont très autonomes, avec un perfectionnement interne bien organisé. Mais celui-ci est souvent utilitaire et axé sur la productivité immédiate : il s'agit de tenir coûte que coûte la cadence des chaînes. Aussi, c'est le domaine de T.W.I. intégral, de la simplification du travail, du perfectionnement technique accéléré (441). A cela nous voyons deux raisons :

- les prix de revient sont très écrasés, malgré les hauts salaires, et tout gaspillage comme toute diminution du rythme de production sont sévèrement pourchassés ;
- près de la moitié des cadres sont autodidactes et manquent totalement de préoccupations psychologiques et culturelles. Aussi la fluidité du travail est-elle importante.

Avec les constructions électriques, nous entrons dans un autre monde plus évolué. Le « coefficient de matière grise » est très important : 6,9 % des salariés sont ingénieurs et cadres supérieurs ; 17,8 % sont agents de maîtrise, techniciens et dessinateurs (442) ; 70 % des cadres sont diplômés, soit 1 pour 21 salariés. D'où certaines préoccupations culturelles et des indices d'option sociale : le T.W.I. a été abandonné très tôt, et toutes les techniques, en particulier celles d'évolution, y voisinent. Il est utile d'ajouter que nous avons à faire à des industries jeunes, en expansion (10 à 12 % par an), et n'ayant jamais connu de récession depuis 20 ans. Toutefois, si certaines entreprises paraissent stabilisées (dans la croissance), comme la Compagnie Electro-Mécanique (politique du personnel cohérente depuis 1935), I.B.M.-France, la Télémécanique Electrique, Thomson, Merlin-Gérin..., d'autres ne semblent pas encore en mesure de dominer le problème de leur développement continu et de ses conséquences humaines. Les réalisations y sont plus désordonnées et anarchiques.

Il en est de même dans les industries de la chimie et du caoutchouc. Certaines grandes entreprises, aux moyens importants (443), emploient les techniques d'évolution plus pour toucher à tout que dans le cadre d'une politique cohérente. Le CADIPPE y est apprécié, plus que les techniques psychosociologiques, considérées comme encore trop expérimentales. Mais, dans l'ensemble, les réalisations

(441) Bien entendu l'expérience actuelle d'entraînement mental chez Peugeot (V. 3.1.2. d) fait exception.

(442) V. *Sud-Est industriel*, février 1961, Compte rendu de la réunion de Grenoble du Syndicat général de la construction électrique sur « les problèmes humains de la profession, le recrutement, la formation... ».

(443) Pour 97.880 salariés des entreprises représentées dans les G.A.R.F., les services de perfectionnement correspondants emploient 160 animateurs, soit 612 personnes par animateur. Dans les autres secteurs, on trouve des chiffres supérieurs à 1.000, sauf dans l'Energie (215).

sont remarquables. Les entreprises pilotes sont : Kodak-Pathé, Kléber-Colombes, le Carbone-Lorraine, Rhône-Poulenc, Naphtachimie (444)...

c) SECTEURS DÉPRIMÉS. — Les mines métalliques (445) partagent l'isolement de la sidérurgie (certaines appartiennent aux mêmes firmes), mais ont en outre à faire face à une conjoncture défavorable. La concurrence est sévère et l'on débauche les inutilés. Aussi sommes-nous dans l'état de sous-emploi décrit au chapitre 1^{er} (446), où le perfectionnement est plutôt provoqué par les initiatives des individus que par celles du patronat.

La fonderie offre un contraste entre :

- d'une part un taux de perfectionnement très faible, dû à la dispersion des entreprises, à leur petite taille (100 à 200 salariés), et à leur sensibilité à la conjoncture à court terme. Il n'y a pas de service de perfectionnement et les stages (simplification du travail notamment) ont lieu dans le cadre inter-entreprises ;
- d'autre part un Syndicat des Fondateurs très dynamique. On trouve beaucoup d'ingénieurs des Arts et Métiers dans la branche, et les relations avec l'enseignement technique sont excellentes. Mais le syndicat rayonne plus sur les autres industries métallurgiques (automobiles, aéronautiques...) qui ont des fonderies, mais ne sont pas rattachées à la branche (447), que sur celle-ci.

Les industries mécaniques sont relativement évoluées, mais dispersées en une poussière de petites entreprises. Dans les grandes, on trouve quelques réalisations : Alsthom, Arbel, Tréfinmétaux, Babcock et Wilcox, etc... (448). Mais les techniques d'évolution y sont encore assez peu connues, de même que dans la fonderie. Il est intéressant de constater qu'au retard économique de l'industrie française des machines-outils, signalé par le IV^e plan, correspond un retard dans le domaine du perfectionnement.

(444) Les exemples que nous donnons ne sauraient représenter une ébauche de palmarès. Vu le caractère rudimentaire de notre information, il est possible que nos oublis soient très nombreux, et nous acceptons d'avance toute critique à ce sujet, en particulier pour les petites entreprises.

(445). Le tableau de la page 126 porte 0 responsable de formation dans les G.A.R.F. Nous en connaissons toutefois un aux Potasses d'Alsace. (12.000 salariés, taux de 22 %.)

(446) V. 1.1.2. c), p. 44.

(447) Ceci illustre un des inconvénients du rattachement à la branche par l'activité principale.

(448) V. (444), et B.I.T. Les relations humaines dans les industries mécaniques, Genève 1952.

Le secteur que nous avons appelé « Construction-Bâtiment-Verre » présente des disparités. En décomposant, on obtiendrait :

		G.A.R.F.	EFFECTIF	TAUX DE PERFECTIONNEMENT
Industries du verre	47.100	3	26.000	55 %
Matériaux de construction ..	60.060	2	2.600	4,3 %
Divers : Construction. Bâtim. ments. Travaux publics	1.486.920	0		0

donc une branche florissante, le verre, toujours en expansion, avec les deux grandes entreprises, Saint-Gobain et les Glaces de Boussois, qui utilisent toutes les techniques, et à côté :

- les matériaux, où nous trouvons isolée la Société des Ciments Lafarge, présidée par M. Demonque, où le perfectionnement est devenu une institution (T.W.I., CADIPPE...) ;
- le bâtiment et les travaux publics, secteur déprimé à cause de son très grand isolement culturel, dû au nomadisme qui caractérise le travail. Les efforts des syndicats patronaux et de l'A.P.R.O.C.E.M. (449) n'ont abouti qu'à des expériences limitées.

Les industries alimentaires sont largement en retard dans cette matière comme en d'autres, et beaucoup sont passées récemment sous le contrôle de trusts américains. La branche la plus active semble être celle du sucre, avec les Raffineries Saint-Louis que nous avons suffisamment citées pour ne pas avoir besoin d'y revenir.

Dans les industries textiles, l'habillement, et le cuir, la situation de récession oblige la main-d'œuvre, en grande partie féminine et jeune, à une certaine docilité dans l'ignorance. Il faut rendre à tout prix, et, partout, on donne à la formation professionnelle le minimum de moyens en vue de la rentabilité. Dans ces conditions, le T.W.I. lui-même apparaît comme un instrument de progrès. Il est significatif de lire un rapport du 24 juin 1959 au Comité central de la laine, intitulé « L'adaptation nécessaire ». Sur une cinquantaine de pages, il n'est à aucun moment question des hommes et de leur rôle dans cette adaptation. Cependant, il faut signaler les efforts :

- de grandes sociétés, comme les établissements Boussac, et les sociétés de Textiles Artificiels et Synthétiques ;
- d'organismes professionnels tels que le Centre des Jeunes Patrons, le Groupement de formation textile de la région lil-

(449) V. 3.2.2. b) II, p. 182.

On nous objectera que certaines de ces entreprises, soumises aux mêmes facteurs d'évolution que les autres, maintiennent une politique de perfectionnement fermée : c'est le cas du Commissariat à l'Energie Atomique, pourtant industrie nationalisée. Il faut faire la part du désordre dû précisément à cette croissance encore insuffisamment dominée (453). De plus, il peut y avoir deux politiques du personnel :

- les unes tablant sur l'expansion à long terme veulent éviter le goulot d'étranglement humain, et pour cela se ménager ce que M. H. Chateau appelle une « réserve de puissance ». En perfectionnant leurs hommes collectivement en leur sein, les entreprises se construisent rationnellement au lieu d'ajouter simplement des éléments les uns aux autres ;
- d'autres estiment cette « réserve », et ce ciment superflu, et se laissent porter par la vague, en comptant sur d'autres facteurs (sélection, hauts salaires) pour survivre le cas échéant (454).

Nous disions tout à l'heure que le T.W.I. pouvait être un progrès pour certaines entreprises de textile. De même que l'on peut attribuer aux firmes un âge technologique, on peut leur attribuer un âge en quelque sorte « psychologique » en matière de perfectionnement, à la fois dans l'ensemble de l'industrie et dans leur secteur ou branche. C'est le danger de tous les programmes standardisés des techniques d'entraînement, qui peuvent survenir :

- ou trop tôt, dans un milieu non encore prêt à adopter le style de commandement préconisé, et à les intégrer dans une politique cohérente ;
- ou trop tard, dans des firmes trop évoluées, et au personnel trop exigeant pour se contenter de méthodes simplistes.

C'est en ce sens qu'il y a un lien très net entre le secteur, la conjoncture, et les techniques utilisées. On en trouve un autre dès que l'on classe les entreprises suivant leur taille.

b) LA DIMENSION DE L'ENTREPRISE. — D'après une statistique de 1958, nous avons :

(453) Comme dans certaines entreprises de la construction électrique et de la chimie.

(454) On remarquera qu'elles se conduisent comme si leur secteur était isolé et en état de sous-emploi, cf. I.1.2. c), p. 44.

<i>Catégorie d'Etablissement</i>	NOMBRE ÉTABLISSE- MENTS	NOMBRE SALARIÉS	NOMBRE PAR ÉTABLISSE- MENT	NOMBRE DE SALARIÉS CUMULÉS
Plus de 1.001 salariés .	506	750.000	1.500	750.000
201 à 1.001	4.055	2.400.000	600	3.150.000
51 à 200	14.712	1.850.000	600	5.000.000
0 à 50	810.835	2.700.000	3,3	7.700.000

C'est probablement parmi les deux premières catégories que se trouvent les 79 entreprises représentées dans les G.A.R.F., qui groupent 1.200.000 salariés, soit une moyenne de 15.190 par firme. La notion de taux de perfectionnement ne peut donc plus s'appliquer selon ce critère, car notre échantillon ne serait pas représentatif des petites et moyennes entreprises.

Pour les grandes, nous pouvons les énumérer dans l'ordre en notant (signe +) celles qui reconnaissent posséder un service de perfectionnement. Il y a deux classifications possibles, par effectifs de salariés et par chiffre d'affaires. Nous les mettons en face l'une de l'autre, bien que la deuxième (455) ne tienne pas compte des grands monopoles publics.

<i>Nombre de salariés</i>		<i>Par chiffre d'affaires</i>	
S.N.C.F. effectif	365.000 +	Compagnie Française des Pétroles ..	+
Charbonnages de France ..	200.000 +	Renault	+
E.D.F.-E.G.F.	116.000 +	Schneider	+
Renault	65.000 +	Simca	+
Schneider	65.000	Saint-Gobin	+
Citroën	38.000	Citroën	+
Simca	32.000 +	Michelin	+
Lorraine-Escaut	29.000 +	Peugeot	+
Air-France	25.000 +	Rhône-Poulenc	+
Peugeot	23.000 +	Péchiney	+

Le tableau fait apparaître combien certaines entreprises « labour saving » du pétrole ou de la chimie sont puissantes, malgré la relative faiblesse de leurs effectifs. Pour celles-ci les techniques d'évolution peuvent à la rigueur suffire, alors que les techniques d'entraînement sont indispensables dans les firmes à effectif nombreux. Le cas typique est celui de la S.N.C.F., organisation lourde à remuer et douée d'une grande inertie, et qui s'en tient à un T.W.I. amélioré, plutôt que

(455) Revues américaines *Fortune* et *Life*. Si l'on voulait effectuer une étude complète sur ces dimensions, il faudrait encore tenir compte du capital social, de l'ampleur du marché, du lieu du centre des décisions (siège)... et de bien d'autres facteurs.

de suivre les modes et de risquer de désorienter ainsi son abondant personnel.

Les petites et moyennes entreprises ont beaucoup moins d'autonomie de moyens (456), et même pas toujours une politique du personnel. Leurs besoins en matière de perfectionnement sont, ainsi que l'a montré le Pr Revans, de l'Université de Manchester (457), moins grands puisque les communications y sont plus faciles, l'abstentéisme et les conflits moins répandus, les exigences de qualification et de promotion moins rigoureuses. Mais ceux qui demeurent — et il en reste — doivent alors être satisfaits dans le cadre :

- de centres professionnels ; d'où peut-être une plus grande homogénéité de réalisation suivant les secteurs ;
- de centres régionaux ; ce qui les rend étroitement dépendants de l'infrastructure locale en matière d'éducation ;
- des grandes entreprises qui les ont comme filiales, sous-traitantes, clientes...

Bien que nous les ayons classées souvent dans les zones déprimées du perfectionnement, on aurait tort de les négliger, car elles recèlent de nombreuses sources de progrès. Le C.J.P., qui préconise une politique de perfectionnement à finalité sociale, a une large audience dans les industries textiles, mécaniques, des matières plastiques, l'électronique, et le bâtiment. De leur côté les conseillers de synthèse, dont nous avons souligné le rôle, s'intéressent vivement aux entreprises moyennes, leur critère étant « la dimension du responsable et non celle de la firme ». D'importantes réalisations pourraient y voir le jour dans l'avenir.

c) SECTEUR PUBLIC ET SECTEUR PRIVÉ. — Ceux-ci comportaient en 1954, d'après l'I.N.S.E.E., numéros de code 06 à 67 :

- secteur privé : 6.722.960 salariés ;
- secteur public : 1.091.960 salariés, soit 16,2 %.

Leur distinction est parfois difficile à établir, car le secteur public n'est pas homogène (458). Peut-on comparer les statuts des grandes régies (S.E.I.T.A par exemple) ou des Arsenaux à ceux des grandes sociétés nationales comme la S.N.C.F., les Charbonnages, et l'E.D.F., et à ceux des entreprises telles que la S.N.E.C.M.A. ou la Compagnie

(456) Prenons un exemple : lors de l'introduction en France des programmes de sécurité de l'Américain Lateiner, on a constitué un groupe pour en étudier l'adaptation : seules les grandes entreprises et l'U.I.M.M. ont pu se faire représenter dans un tel groupe.

(457) V. son article *Human Relations, Management, and Size*, dans E.M. HUGH-JONES, *opus cité*, et également de M. PREDSEIL, *Les petites et moyennes entreprises et les relations humaines*, Journées d'études de Caen, avril 1958.

(458) V. à ce sujet le cours de M. R. GOETZ, *Relations industrielles*, Montchrestien, 1958, pp. 30-31.

Française des Pétroles ? Toujours est-il que dans les G.A.R.F., nous trouvons pour le secteur public :

16 responsables sur 114, soit 14 %

804.500 salariés sur 1.200.000, soit 67 % des effectifs des entreprises représentées dans les G.A.R.F., et 74 % du secteur public. Le nombre de responsables est donc significatif, mais pas l'effectif, car le secteur public semble largement surreprésenté dans ces organismes.

Historiquement, nous retrouvons ce rôle « pilote », puisque, vers 1954, le premier G.A.R.F. a été fondé par MM. Hasson (Charbonnages), Vatier et Fouilloux (Renault), Bregeon (S.N.E.C.M.A.), auxquels devaient se joindre les représentants de la S.N.C.F., de l'E.D.F., et d'Air-France. Des représentants du secteur privé étaient également présents, mais en minorité. Aussi en 1956, M. Herzog (Kléber-Colombes) fonde-t-il le deuxième G.A.R.F. avec des représentants de l'industrie privée : Ciments Lafarge, l'Air-Liquide, I.B.M.-France, Shell, Saint-Gobain, Péchiney... Par la suite, un brassage s'est produit, de sorte que cette distinction n'a plus de sens aujourd'hui. Parallèlement, ce sont des formateurs du secteur nationalisé qui créent les Sessions d'Information et de Perfectionnement des Cadres (S.I.P.C.A.), en face du C.R.C qui est l'émanation du secteur privé.

Une différence demeure dans le style des actions du perfectionnement. Les industries d'Etat ont une politique sociale plus ouverte et plus stable. Elles ont mis en place des institutions qui assurent la permanence de l'effort. Elles sont moins tenues de comprimer les prix de revient, en partie par leur position de monopole, et peuvent ainsi consacrer du personnel et du temps à la diffusion progressive des techniques d'entraînement, et à une formation professionnelle de base importante.

Les entreprises privées sont plus jeunes et se développent plus rapidement. L'absence de routine et de tradition permet, certes, d'attaquer le problème plus directement, mais peut entraîner une certaine instabilité de la politique suivie. Malgré le souci de réduire les coûts pour produire à bon marché, les trésoreries sont à l'aise (sauf dans certains secteurs déprimés) et permettent une large exploration des techniques nouvelles d'évolution. Aucun formateur n'est trop cher pour elles : psychosociologues, disciples de Carrard, conseillers de synthèse. C'est donc chez elles que nous trouverons les expériences limitées les plus audacieuses en même temps que les plus variées.

Mais, en écrivant ces affirmations, nous sommes conscients de leurs limites et des nombreuses exceptions qui peuvent se présenter à l'esprit (459). C'est que ce critère n'est qu'un parmi beaucoup

(459) La S.N.E.C.M.A., dont nous allons parler, est la plus notable.

d'autres qui interfèrent avec lui. Celui de la géographie, dont il nous reste à parler, n'est pas moins important.

d) LA RÉGION. — Les effectifs représentés dans les G.A.R.F. sont les suivants (460) :

Paris Hasson :	843.417	
Paris Herzog :	231.360	(total Paris : 1.074.777)
Lyon :	74.177	(C.A.F.L., Berliet, Merlin-Gérin, Rhodiaceta)
Lille :	37.846	(Usinor, Arbel, Boussois, Kuhlmann)
Marseille :	19.831	(Naphtachimie, Raffineries Saint-Louis)

ce qui s'explique aisément ainsi : le mouvement est parti de Paris avec le T.W.I., et s'est d'abord répandu dans les grandes entreprises publiques qui ont grossi le G.A.R.F. « Hasson ». Les deux G.A.R.F. parisiens comprenant les responsables des sièges sociaux représentent infiniment plus de personnel que ceux de province, qui ne représentent que de grands établissements (461). Ce sont les premiers qui ont rayonné vers leurs usines des grandes régions industrielles du Nord, de l'Est et d'ailleurs, par exemple :

- Les Charbonnages de France vers le Nord et la Provence ;
- Alsthom vers Belfort ;
- Les Ciments Lafarge vers le Sud-Est ;
- Péchiney vers le Midi (Salindres) et les Alpes ;

Le deuxième pôle de développement a été, semble-t-il, Marseille, avec les brillantes réalisations des Raffineries Saint-Louis, du complexe pétrolier de l'Étang de Berre, des Constructions Navales. Mais la densité industrielle n'étant pas assez forte, les établissements ont dû faire appel à des organismes de productivité inter-entreprises, et aujourd'hui le G.A.M. réunit le plus faible effectif des cinq.

Le troisième pôle a été la région lyonnaise. Dès 1953, le Centre d'Études et de Formation du Sud-Est faisait de Grenoble, ville « sociale », une capitale du perfectionnement industriel. Lyon a suivi rapidement avec Berliet et les usines chimiques, Saint-Etienne avec ses aciéries. L'action du Pr Santschi (462) a rallié de nombreuses entreprises de plus petite taille, et contribué à l'homogénéité indispensable de la progression. La région reste aujourd'hui très dynamique. C'est à Lyon que se sont tenues en 1961 les premières journées nationales des G.A.R.F.

(460) Le total n'étant plus le même, car ici l'intégration des entreprises n'est que partielle.

(461) Sauf toutefois pour les entreprises indiquées entre parenthèses, dont les sièges sont souvent sur place.

(462) V. 3.2.3. b), p. 192.

Aujourd'hui, un nouveau pôle s'est créé à Nancy autour du C.U.C.E.S. L'action de celui-ci, par delà son expérience de Sochaux, pourra atteindre la sidérurgie lorraine et les Constructions mécaniques alsaciennes. Quant aux régions déprimées, ce sont celles où la densité industrielle est insuffisante, et où les efforts restent guidés par les comités régionaux de productivité et des organismes inter-entreprises (463) : Nantes (464), Bordeaux, Toulouse, Clermont-Ferrand, certaines vallées des Alpes, Besançon...

Il ne peut être question d'entrer dans le détail des multiples interférences entre l'osmose régionale, la diffusion par entreprise, par cabinet de formation, par organismes professionnels... Des études monographiques plus limitées que celle-ci pourraient sans doute le faire, et nous n'avons voulu ici tracer que quelques lignes de force. La diffusion des techniques d'entraînement et d'évolution par les organismes non industriels sortirait d'ailleurs de notre sujet. C'est pourquoi nous allons revenir dans une entreprise un peu plus abstraite, pour examiner dans le chapitre 4 comment l'action de perfectionnement y est organisée.

(463) V. à ce sujet le rapport de M. FOULAZ, *Les organisations inter-entreprises de formation dans 27 régions*, U.I.M.M., juin 1961, publié par « Informations S.I.D.A. », octobre 1961.

(464) Où se trouve le Centre Psychologique de l'Ouest, dirigé par le professeur Mucchielli.

CHAPITRE 4

L'organisation du perfectionnement.

« Là où des hommes s'unissent, consacrent du temps à la réflexion, de l'ardeur à la persuasion, et de l'énergie à l'application, le progrès, sinon toujours le succès, est certain. »

(J.-C. Ross)

Devant l'urgence des besoins de perfectionnement, nous avons vu de quelles techniques disposaient les chefs d'entreprise industrielle. Nous allons maintenant examiner la mise en œuvre de ces techniques au sein de la firme, l'organisation nécessaire et la stratégie adoptée, les hommes indispensables à cette action, et que l'on appelle généralement les formateurs, le contrôle des résultats ou l'auto-régulation des plans de perfectionnement. Cela fera l'objet de trois sections distinctes :

- le point d'application du perfectionnement dans l'entreprise ;
- les formateurs, leur position, leur propre formation, leur doctrine ;
- l'évaluation des résultats du perfectionnement.

4.1. — LE POINT D'APPLICATION DANS L'ENTREPRISE

En étudiant les techniques, nous en avons rencontrées qui semblent s'adresser plus particulièrement aux cadres (techniques d'évolution), à la maîtrise (T.W.I.), aux exécutants (entraînement mental), ou qui

s'adressent à l'ensemble (CADIPPE). Dans la pratique, elles sont rarement utilisées simultanément, les fervents de l'une jetant l'anathème sur les autres. Le point d'application varie donc d'une entreprise à l'autre, en même temps que la stratégie de diffusion des programmes. Au sein d'une même firme, celle-ci a d'ailleurs varié dans le temps en fonction des résultats obtenus par les techniques. Nous allons en donner un exemple concret en traitant le cas de la Société Nationale d'Etudes et de Construction de Moteurs d'Avions (S.N.E.C.M.A.), qui les a utilisées toutes, ou peu s'en faut. Puis, nous poserons le dilemme : perfectionnement à partir du haut ou du bas de la pyramide hiérarchique, avant de dessiner la solution qui tend actuellement à se généraliser.

4.1.1. — Historique du perfectionnement à la S.N.E.C.M.A. (465).

Société de constructions aéronautiques nationalisée en 1945, elle recelait dès cette époque des tendances contradictoires :

- à l'expansion, par son caractère d'industrie d'avant-garde, et l'abondance de son personnel très qualifié (les 4/5 des ouvriers environ) ;
- à la recession, en raison de la conjoncture dans la branche. De 17.000 hommes en 1948, elle devait tomber à 5.000, pour remonter lentement à 10.000 aujourd'hui. Naturellement, le problème du perfectionnement de ses agents de maîtrise (800 environ) dans les domaines économique et psychologique était le plus préoccupant. A partir de 1951-52, un cabinet de formation y introduit les techniques T.W.I., et l'on voit successivement trois phases de dérouler.

a) 1951-1954. PHASE T.W.I. — « L'art d'instruire », version traduite de l'américain, est enseigné aux nouveaux agents de maîtrise, puis aux anciens. Des animateurs sont formés, qui diffusent les programmes vers le bas de la hiérarchie. Les réactions sont d'abord très favorables, les contremaîtres sont enchantés que l'on daigne s'occuper d'eux. Puis, progressivement, leur esprit critique se développe, et ils constatent qu'au dessus d'eux (chez les cadres) on ne croit pas beaucoup aux principes enseignés, et on donne fort peu l'exemple de leur application. Le perfectionnement « plaqué » ne s'insère pas humainement dans le contexte de l'entreprise.

(465) Ce cas présente l'avantage de la simplicité dans les mutations de la politique. De nombreuses sociétés, I.B.M.-France par exemple, ont suivi une voie relativement parallèle, et il peut donc être qualifié de cas-type de la grande industrie française. V. à ce sujet DUGUÉ MAC-CARTHY, *Bilan d'une expérience de cinq années*, in « Les Cahiers mensuels de documentation de l'Office belge pour l'accroissement de la productivité ».

Ces réactions (« feed-back ») parviennent au Service de Perfectionnement et d'Information qui, vers 1953, décide de reprendre l'expérience en commençant par le haut. Le président Desbruères se prête complaisamment au jeu des cinq séances, ainsi qu'un certain nombre de directeurs. D'autres affichent un intérêt simplement poli. Un groupe important de cadres supérieurs s'oppose à l'emploi de ces techniques, pour les raisons indiquées au chapitre 3. Or, ce ne sont pas des « incurables ». La preuve en est qu'en 1962, on les retrouvera fréquemment à la tête du perfectionnement dans leurs services.

Qu'ils soient donc administrés à partir de la base ou du sommet, les programmes standardisés, établis d'après une analyse *a priori* et artificielle des capacités qu'il faut posséder dans une fonction donnée, ne répondent pas au besoin de perfectionnement du personnel. On peut multiplier les stages, rédiger des « feuilles d'analyse » (466), les hommes ne sont pas mieux préparés aux changements techniques qui les assaillent et à leur fonction de commandement. Dans certains cas cependant, les programmes ont rencontré un besoin précis, tel que celui urgent d'ouvriers rectifieurs, et ont permis de le combler. On en a déduit qu'il était peut-être préférable d'attendre la manifestation de ce besoin au lieu d'agir partout à la fois par des enseignements systématiquement préconçus.

b) 1954-1957. PHASE D'ÉTUDE DES PROBLÈMES OU DU PERFECTIONNEMENT « SUR MESURE ». — Pour rétablir les bonnes relations entre la hiérarchie et le service fonctionnel, celui-ci se met donc à la disposition de celle-là. Lorsque se produisent des mutations d'équipement, des arrivées de personnel nouveau,... il intervient avec sa « boîte à outils », laquelle commence à s'élargir : T.W.I., techniques d'organisation, psychologie... Les instructeurs, répartis dans les cinq usines, commencent à jouer le rôle de conseillers à la façon des responsables de formation de bâtiments de Berliet (467). La recherche des besoins devient aussi plus active, et l'exploitation des incidents plus systématique (468).

C'est à ce moment qu'apparaissent les besoins de perfectionnement des cadres. Lorsque l'un d'entre eux fait un exposé brillant aux agents de maîtrise sur sa technique, certains cadres sont intéressés et se demandent pourquoi on ne les fait pas profiter de telles conférences. Ailleurs, ce sont les chefs d'atelier qui réalisent d'étonnantes simplification du travail, suscitant une inquiétude chez l'ingénieur. Il y a osmose entre la base et le sommet, avec quelques points de résistance,

(466) Procédé employé dans *L'art d'instruire*, premier programme du T.W.I.

(467) V. 1.3.1. c), p. 82.

(468) Cette méthode est parfois appelée « interventionniste ». V. J. DIVERREZ, *Politique et techniques de la direction du personnel*, Editions de l'Entreprise moderne, 1962.

venant naturellement de ceux qui « savent tout ». La réponse n'est pas fournie à l'intérieur de l'entreprise. On envoie les cadres motivés au C.R.C., à l'I.S.T.H., aux Sessions d'Information et de Perfectionnement des Cadres (S.I.P.C.A.)... On a tiré un « bout de l'écheveau » (469), et toute la pelote de laine suit. Mais cette méthode n'est pas elle-même sans inconvénients : la dispersion des efforts entraîne des gaspillages de temps et d'argent, d'où un retour aux problèmes technique les plus urgents, et une option pour la finalité économique, dont le climat se ressent. On rencontre également de grandes difficultés à poser les problèmes de perfectionnement, qui sont parfois « sous-optimisés », ou même masqués, faute justement d'une formation révélatrice. Il devient nécessaire que le responsable du service de perfectionnement ait une position haut placée dans la hiérarchie, pour mieux impliquer celle-ci, coordonner des actions trop disparates, et rendre l'outil utilisable par la direction.

c) PHASE DES POLITIQUES. A PARTIR DE 1957. — Le perfectionnement reste décentralisé, mais dans le cadre d'une politique du personnel mieux définie et fixant des objectifs. Celle-ci, élaborée au sommet par un travail « d'Etat-Major » (470), constamment révisée au vu des résultats, est écrite et publiée : politique de l'emploi, de l'information, du perfectionnement, de la sécurité, des salaires... On y trouve des principes d'orientation générale tels que :

- Le perfectionnement doit devancer le progrès technique.
- Ne pas promouvoir sans un perfectionnement en vue des nouvelles fonctions...

Mais il n'y a plus de programmes standardisés à diffuser du sommet à la base. C'est une planification souple, laissant une large place à l'invention, mais s'inscrivant dans une dynamique irréversible.

Pour les cadres, qui ont maintenant un désir de se perfectionner largement éveillé, les techniques psychosociologiques sont combinées avec des apports intellectuels de qualité dans un stage « d'évolution de la fonction Cadre ». Il dure une semaine et emprunte également certains procédés au CADIPPE. Un autre stage dit « Connaissance de l'entreprise », permet d'écouter successivement les directeurs qui présentent leur département. Ajoutons les stages extérieurs, qui sont poursuivis, et les techniques intégrées dont il est fait un large usage. En dernier lieu, 70 cadres se livrent à un essai de prospective appliquée

(469) Expression de M. Dugué Mac-Carthy, directeur des relations de travail.

(470) Expression de M. P. Bregeon, chef du service de perfectionnement et d'information, qui a bien voulu nous communiquer quelques-uns des renseignements qui figurent dans cette partie.

à l'entreprise, avec le concours de conseillers de synthèse (471). Pour la maîtrise (472), le perfectionnement comporte :

- dans chaque établissement, à l'initiative des chefs hiérarchiques, des programmes de connaissances professionnelles, et de connaissance des services annexes avec lesquels l'agent de maîtrise est en liaison ;
- au siège, un stage de connaissance de l'entreprise (une semaine) avec des exposés par des cadres (pour qui cela constitue un excellent perfectionnement), des visites d'usines, réunions où l'on peut s'exprimer librement... En janvier 1962, 720 agents étaient passés par ce stage, qui est clos en présence du directeur des relations de travail.

Ajoutons que les conseillers de formation dans les établissements continuent à diffuser les techniques d'entraînement, telles que le T.W.I. ou les programmes de sécurité, mais avec un souci plus marqué d'éviter l'action à contretemps, et de se soumettre aux besoins qu'ils suivent d'ailleurs de très près, de même que l'application « sur le tas ».

Pour les exécutants, ouvriers hautement qualifiés, seules des actions de perfectionnement technique sont engagées par la hiérarchie. Il y a là un vaste champ à développer dans l'avenir, d'autant plus intéressant que la maîtrise y prendra une large part et y trouvera un accomplissement de sa mission.

Ainsi, selon M. P. Bregeon, l'entreprise a dépassé largement ses premières expériences à base d'organisation scientifique, et de T.W.I. en vue du rendement immédiat. Elle a atteint l'étape de la sensibilisation aux relations humaines que M. A. Touraine (473) appelle le « psychologisme », où les techniques de perfectionnement sont différenciées suivant les motivations, et se diffusent largement dans tout l'organisme. Elle sera bientôt prête à passer la dernière étape : celle où tout le personnel doit monter dans une promotion collective, au sein d'une entreprise, à la fois système économique et social, et qui serait réellement le creuset d'une nouvelle civilisation à la mesure de l'homme, et de notre époque de progrès accéléré.

Au vu de cet exemple, nous allons maintenant rechercher quelle stratégie de diffusion a été appliqué dans les autres entreprises françaises.

(471) V. 3.2.4. et l'ouvrage cité à la note 426.

(472) V. *Rapport préparatoire sur la formation et le perfectionnement de la maîtrise*, I.E.F.P., 1962.

(473) V. J.-D. REYNAUD, *Cours de psychologie sociale*, I.A.E., Paris, 1956-1957.

4.1.2. — Perfectionnement à partir du sommet ou de la base.

a) A PARTIR DU SOMMET. — C'est, pour ainsi dire la doctrine officielle, l'idéal souhaité. Dooley, fondateur du T.W.I. disait « le goulot est toujours en haut de la bouteille ». Après lui, tous les théoriciens américains (Drucker, N. Maier) et français (Bize, Hasson, Vazier, Toutin, Gillonnier, Hugonnier...) ont préconisé la voie descendante. A la S.N.C.F., « un chef n'est jamais formé avant son supérieur » (474). Chez Normacem, usine pilote du professeur Santschi, il en est de même. Ainsi l'on est certain d'avoir toujours l'appui des échelons plus haut placés, d'obtenir des modifications de structures pour que le perfectionnement ne se heurte pas aux institutions existantes. L'investissement intellectuel qu'il représente est plus « rentable », les chefs de rang élevé ayant un rayonnement plus grand et plus de stabilité dans la firme. Personne ne se trouve isolé, en « porte à faux », si les techniques d'entraînement, par exemple, font tache d'huile.

Mais nous pouvons tout de suite remarquer que ces avantages sont également obtenus si la politique de perfectionnement, et la modification de comportement qui la signifie, se diffusent du haut vers le bas, quels que soient par ailleurs les points d'application des techniques et les programmes employés. En d'autres termes, commencer par le haut, pour le T.W.I. par exemple, ne sera pas forcément faire exécuter le nœud d'électricien (475) par le président-directeur général. Chaque niveau pourra avoir son programme, et son mode de perfectionnement propre, intégré dans l'ensemble.

Sinon, l'on risque de ne jamais parvenir à la base : c'est ainsi que le T.W.I., à la S.N.E.C.M.A. et ailleurs, est tombé rapidement sur des obstacles au niveau des cadres, qu'il a fallu tourner. Ou, l'on risque encore de franchir ce niveau cadres trop vite, en emportant une simple adhésion intellectuelle, qui ne se traduira pas par une action subséquente prolongée.

C'est ce qu'ont fait en général les grandes entreprises françaises, et celles de la construction automobile en particulier, en engageant dès le début la bataille de la maîtrise — groupe le plus disponible — sans avoir achevé de gagner la bataille des cadres. Même la S.N.C.F., trop grande il est vrai, a dû tempérer son principe en limitant la diffusion des programmes aux chefs motivés et volontaires. La progression du perfectionnement s'est faite comme celle d'une armée en campagne, par avance sur les points de moindre résistance,

(474) S.N.C.F., *opus cité*. Le Pr Méricot, de l'I.A.E. de Bordeaux, préconise également cette voie.

(475) Exercice classique du programme *L'art d'instruire*.

stagnation en face des bastions adverses, et alignements réguliers. Lorsque l'offensive sur la maîtrise a pu triompher suffisamment vite pour mettre les cadres résistants en danger d'encerclement (S.N.E.C. M.A., Kodak-Pathé) elle a provoqué les capitulations auxquelles nous faisons allusion. Lorsque, au contraire, le succès est resté limité, la maîtrise formée n'a constitué qu'une tête de pont sans lendemain.

b) A PARTIR DE LA BASE ou plutôt d'un niveau intermédiaire (maîtrise et cadres moyens). Sans que personne n'ait présenté cette solution autrement que comme une nécessité fâcheuse, elle a été largement employée.

C'était d'abord un moyen d'aller plus vite. Grâce aux techniques d'entraînement à progression géométrique, on pouvait rapidement « polluer » le milieu qui en avait le plus besoin, justifier la création du service de perfectionnement par des résultats quantitatifs, parfois « porter » les cadres dans un heureux mouvement ascendant.

Le schéma de la progression pouvait se résumer ainsi (476) :

- besoins fonctionnels des exécutants, d'où : moyen, les former par la maîtrise ;
- besoins de perfectionnement de la maîtrise à ses fonctions d'encadrement et de formation, d'où : moyen, la perfectionner par le service fonctionnel et les cadres ;
- besoins de perfectionnement des cadres...

C'est ainsi qu'aux usines Peugeot (477) l'on est parti de 15 jeunes ingénieurs travaillant au perfectionnement de la maîtrise à temps partiel. A l'Arsenal de Toulon, c'est une centaine de cadres (sur 500) qui ont été les ferments. Aux Raffineries Saint-Louis, pour 1.600 ouvriers, il a fallu quatre agents de maîtrise pour diriger les stages, et ce n'est que progressivement que les cadres ont été gagnés, souvent à la suite de leurs exposés devant les cercles de maîtrise. Dans les chantiers navals de la région nantaise, il n'en a pas été de même, et lors des grèves de 1955, la maîtrise s'est jointe aux grévistes, son heurt aux structures ayant été précipité par le perfectionnement.

Cependant, dans le cadre de cette stratégie deux actions complémentaires s'avèrent indispensables :

- une information des cadres supérieurs sur le perfectionnement apporté en-dessous de leur niveau, et qui cependant les concerne directement en raison de ses implications psychologiques, et des modifications de leur propre comportement qu'il va exiger. Celle-ci, particulièrement bien réalisée par la S.N.C.F. dans

(476) A chaque niveau, le besoin de formation du personnel promu précède d'ailleurs celui de perfectionnement des anciens.

(477) V. 3.1.2. d), pp. 166, 167.

son stage d'information pour fonctionnaires supérieurs de Louvres, s'est cependant avérée très difficile, nécessitant des animateurs aux vues très larges, un appui de la haute direction pour un perfectionnement à finalité sociale, et des techniques très élaborées (évolution) ;

- une action de formation des nouveaux embauchés ou promus, cadres et agents de maîtrise, de manière à profiter de leur disponibilité, de leur esprit critique aiguisé par leur jeunesse, et de la capacité de renouvellement qu'ils incarnent. C'est en ce sens que Lyautey (478) disait qu'il faut « agir par la base plutôt que par le sommet, sur les officiers et soldats à venir ». Or cette action est également difficile, avec des techniques de perfectionnement qui veulent s'appuyer sur l'expérience des groupes, et remonter le courant de l'enseignement magistral et dogmatique.

Sans même parler du danger de conflit de conception entre les bénéficiaires du perfectionnement et leurs supérieurs, qui est évident, on voit combien cette stratégie reste difficile à suivre. Alors, puisque le perfectionnement est nécessaire et urgent, pourquoi ne pas dépasser le faux dilemme du sommet ou de la base, et agir partout, en adaptant l'action à chaque niveau considéré ?

c) PERFECTIONNEMENT PARTOUT. — Nous précisons à nouveau qu'il s'agit d'assouplir le principe de commencement par le sommet pour l'application des techniques, et non pour la définition des objectifs, qui doit continuer par la voie descendante.

Il y a lieu à notre avis d'introduire une autre distinction : doit-on commencer par ceux qui veulent une action de perfectionnement dans leur secteur ou par les autres ? Les premiers seront aisément satisfaits par un programme standardisé ; pour les seconds il faudra les associer étroitement à la conception des programmes « sur mesure » que l'on élaborera pour eux. Ce faisant, on a de fortes chances de les gagner plus tard, si l'action réussit et résout leurs problèmes. En nous limitant aux « outils » dont disposent les services de perfectionnement des entreprises dans les domaines psychosociologiques et culturels, et au vu des expériences relatées, nous pouvons dresser le tableau suivant, qui propose à chaque groupe sa technique adéquate. Naturellement, toutes les techniques proposées pour les ouvriers et employés (sauf ceux dont les motivations sont positives) ne nous semblent applicables qu'après une démonstration probante de leur finalité sociale.

(478) *Le rôle social de l'officier* (1891), Julliard, Sequana, 1946.

**POINT D'APPLICATION
DES TECHNIQUES DE PERFECTIONNEMENT
PSYCHOLOGIQUE ET CULTUREL**

(1)	Motivation fortement négative (2)	Indifférents (3)	Motivations positives (4)
CADRES SUPÉRIEURS	Toutes techniques d'évolution Psychosociologie. Groupe de diagnos- tic séminaire. Conseillers de Syn- thèse. CADIPPE, CARRARD.	Toutes techniques d'évolution. Sensibilisation Plus tard : techni- ques intégrées. Psychosociologie Conseillers de Syn- thèse. CADIPPE, CARRARD.	Leur confier des fonctions d'anima- teur de toutes tech- niques d'entraîne- ment. Techniques inté- grées au travail.
CADRES MOYENS SUBALTER- NES	Psychosociologie. CADIPPE, CARRARD. Groupe de diagnos- tic, jeu de rôle, synergomètre.	Psychosociologie CADIPPE, CARRARD Plus tard : techni- ques intégrées. Groupe de diagnos- tic séminaire, jeu de rôle.	Animateurs de tou- tes techniques d'en- traînement. Techniques inté- grées au travail.
MAITRISE	CADIPPE. CARRARD. Psychosociologie. Réunion, discussion, cas, jeu de rôle. Plus tard : entraîne- ment mental (club de lecture).	Entraînement men- tal.	T.W.I. Entraînement men- tal (luxe). Animateurs pour quelques uns.
OUVRIERS EMPLOYÉS	<i>Signification de l'option sociale.</i> CADIPPE. CARRARD. Plus tard : entraîne- ment mental (club de lecture).	Entraînement men- tal (club de lec- ture).	<i>Expression de l'op- tion sociale.</i> T.W.I. Simplification du travail. Entraînement men- tal (luxe).

Les techniques sont présentées dans l'ordre d'efficacité, à notre point de vue. Grâce à elles, on peut espérer faire passer progressivement le personnel de la colonne (2) dans la colonne (3) et celui de la colonne (3) en (4).

On peut remarquer que les techniques d'entraînement apparaissent surtout en bas et à droite, et celles d'évolution en haut et à gauche. Ceci s'explique puisque les techniques d'entraînement :

- se diffusent rapidement, donc peuvent atteindre la base ;
- sont parfois simplificatrices et caricaturales, donc pénètrent mieux les esprits motivés pour les recevoir, et que les techniques d'évolution sont plutôt réservées aux cadres et aux opposants.

Pour illustrer la combinaison de leurs efforts, nous pouvons représenter le personnel de l'entreprise par une pyramide (ici un triangle) où seront figurés les obstacles du schéma de la page 73. De l'extérieur viennent les techniques obligatoirement apportées par des cabinets de formation ou des organismes d'éducation. (*Voir le graphique page 225.*)

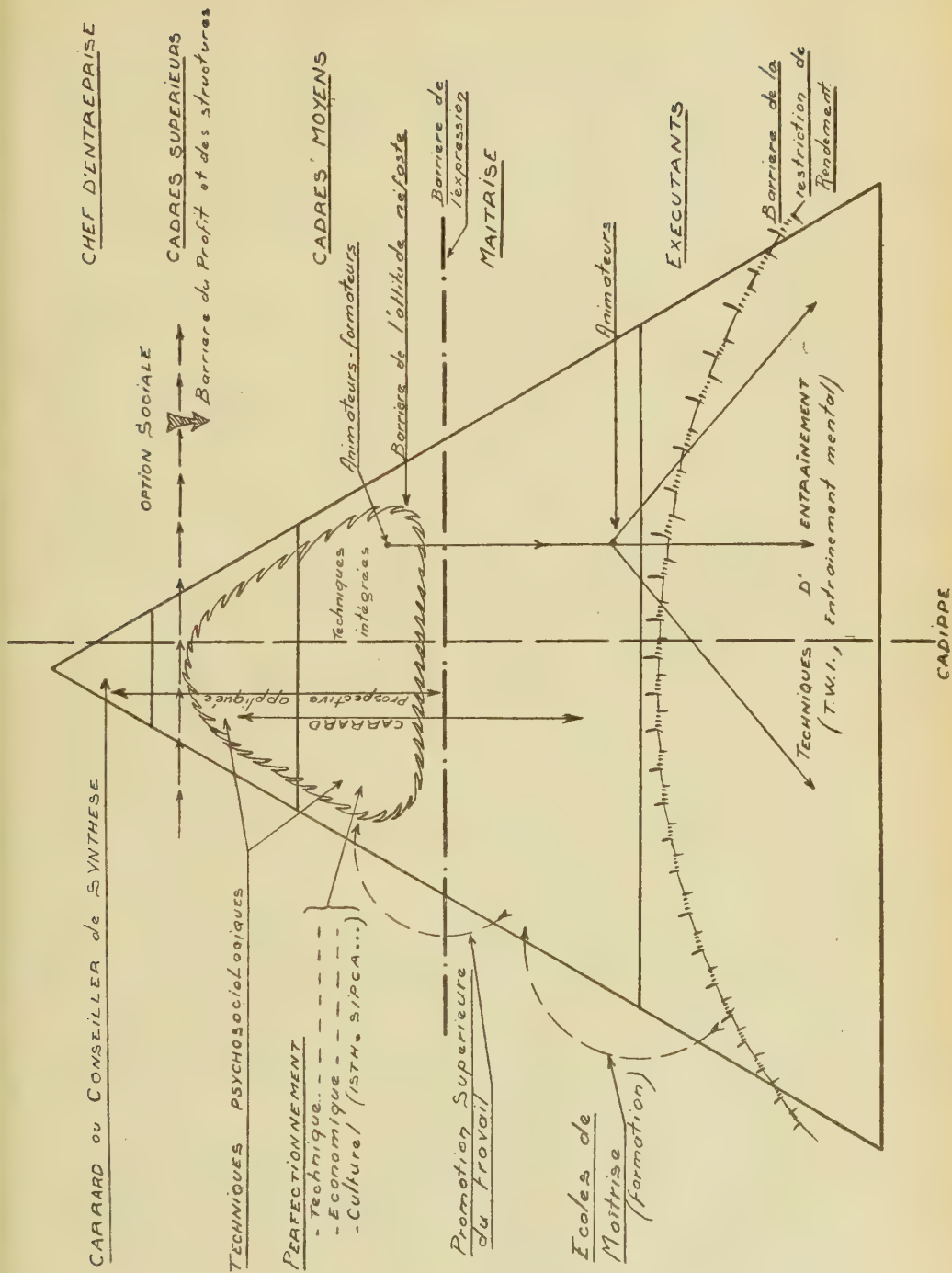
On voit que les barrières sont largement perforées, non seulement par des sessions comme celles du CADIPPE, ou du style Carrard (479), mais même par les techniques d'entraînement, où les cadres, transformés grâce aux diverses techniques d'évolution, sont à même de jouer leur véritable rôle, qui est celui d'animateurs. Pour briser ces barrières, aucune technique n'est négligeable, et toutes ont leurs spécificités et leurs avantages. Ce qui serait dangereux, ce serait d'injecter un perfectionnement impliquant changement d'attitude à un seul niveau hiérarchique (480). Il faut baigner toute la hiérarchie d'un esprit de formation. C'est ce qu'a compris une entreprise comme la S.N.E.C.M.A., qui a renoncé à la simplicité d'un point d'application privilégié et universel. A l'ensemble de ces efforts systématiques s'ajouteront d'ailleurs des réactions « ad hoc » pour résoudre les problèmes imprévus.

Si nous prenons un exemple concret, celui de la Société Shell (11.000 personnes), nous allons retrouver ces différentes actions :

- au sommet, le centre culturel de Lurs, où se produit l'apport extérieur (une cinquantaine de dirigeants par an) ;
- pour les cadres, des séminaires de « formation générale » à Rambouillet pendant une semaine, avec un large emploi des techniques d'évolution (environ 400 personnes par an sur 1.300) auxquelles il faut ajouter les apports extérieurs de l'I.S.T.H., du CADIPPE, et de la Promotion Supérieure du Travail ;
- pour la maîtrise, des séminaires de « formation générale » à

(479) On remarque que ces techniques sont les seules techniques d'évolution qui débordent la population des cadres pour atteindre la maîtrise et les exécutants.

(480) V. C.U.C.E.S. Programme de travail pour une éducation permanente en milieu industriel, février 1962.



Saint-Germain-en-Laye (environ 400 personnes par an sur 1.400). Les ingénieurs font des cours aux agents de maîtrise qui, après essai, les referont devant les exécutants. Il s'agit donc bien ici de techniques d'entraînement appliquées au perfectionnement professionnel ;

- de 1.200 à 1.500 ouvriers et employés ont annuellement un stage, 4.000 autres se contentant d'une à trois journées de perfectionnement.

Cette brève énumération n'épuise d'ailleurs pas l'activité éducative de la société, mais illustre le fait que le point d'appréciation privilégié a disparu.

Nous allons maintenant développer les conclusions des meilleurs spécialistes en stratégie pédagogique, et envisager le perfectionnement comme une politique globale.

4.1.3. — Le perfectionnement conçu dans une politique globale.

L'industrie française a définitivement abandonné les errements des années 50, où le perfectionnement était conçu comme :

- une mode séduisante pour le patron qui l'avait découvert à l'extérieur ;
- un élément de standing, à ajouter aux frais généraux ;
- une facade sociale, avec arrière-pensée économique ;
- une série de retouches et de compléments à apporter « par petits paquets ».

Elle s'oriente vers une politique véritable d'entretien du personnel, avec application des techniques par la hiérarchie, et apports éventuels d'organismes extérieurs.

a) UNE POLITIQUE DE PERFECTIONNEMENT. — Dans le cadre d'une finalité à tendance de plus en plus sociale, le perfectionnement sera, comme l'économie, *concerté* (481). Les intéressés, équipes et hommes, seront les premiers à donner leur avis, suivant, par exemple, les règles ci-après :

- tout homme (y compris les exécutants) qui veut se perfectionner dans son métier et dans sa fonction a droit au perfectionnement dans l'entreprise ;
- pour quelques-uns (cadres en particulier), le perfectionnement peut être obligatoire, et considéré comme un devoir ;
- tout homme qui veut se perfectionner dans une technique

(481) V. *Hommes et Techniques*, décembre 1960, « La formation concertée », par P. SABOC (C.E.G.O.S.).

voisine, pour une fonction supérieure, ou même pour des buts culturels ou syndicaux doit être aidé. Les syndicats seront également consultés par l'intermédiaire de commissions du comité d'entreprise, de manière à réaliser avec eux cette « compétition sympathique » dans la tâche éducative, dont parle M. Demarne. Enfin, on testera la cohérence des politiques à moyen terme définies, avec les autres politiques : rémunération, évolution des structures, style de commandement... pour vérifier la pertinence des choix principaux par rapport aux autres éléments de la politique de la société.

Le perfectionnement sera *continu*, c'est-à-dire que, de curatif, il deviendra préventif comme l'entretien. Pour chaque groupe, des programmes seront appliqués d'une manière à la fois périodique (pour toucher tous les membres du groupe sans désorganiser les ateliers ou bureaux) et progressive (pour que chacun puisse suivre plusieurs programmes et s'élever). L'objet sera régulièrement renouvelé et réajusté aux besoins de la communauté (482). Une bonne formule (nous l'avons vu) est celle des intersessions permettant la décantation de l'apport fourni, et l'application de l'énergie de progression acquise. On évitera toute discontinuité dans le financement qui sèmerait le désarroi parmi les individus et, par une suppression de la rémunération psychologique, marquerait une régression par un net retour à l'option économique (483).

Enfin le perfectionnement sera *global*, rassemblant dans une conception d'ensemble tous les domaines, y compris celui de la technique professionnelle (484). Celui-ci est sans doute le plus rentable, mais il y a avantage à l'inclure dans la politique générale pour pouvoir le faire dans l'esprit des autres perfectionnements : culture, élargissement, autonomie... Même l'apprentissage gagnera à être conduit dans cet esprit, car les jeunes seront ensuite plus malléables, et aptes à se perfectionner à leur tour quand le moment sera venu. Ainsi seront conciliées les deux finalités contradictoires.

Outre l'application à tous les niveaux, dont nous avons apprécié le bien-fondé, il faudra engager une action d'information sur la politique de perfectionnement : tous les acteurs du jeu devront connaître ce qui se fait de l'autre côté des barrières, de manière à éviter les rumeurs déformatrices, et à permettre à chacun de situer

(482) Nous avons déjà dit que les besoins se renouvelant sans cesse, le perfectionnement ne s'achève jamais. M. VATIER emploie l'expression « cent fois creuser le même sillon », *opus cité*.

(483) L'expérience malheureuse actuelle de la Société Neyrpic en est une illustration.

(484) V. les interventions de MM. Vatie et Lajoinie dans le compte rendu des journées de l'I.F.P.C., en 1958 (cité).

le perfectionnement dont il est le sujet dans l'ensemble plus vaste. Cette information sera elle-même source de motivations nouvelles, en même temps que l'occasion de s'exprimer en retour, et de permettre aux organisateurs de mesurer la « grossesse » de leur impact sur les groupes.

b) TECHNIQUES APPLIQUÉES PAR LA HIÉRARCHIE. — Le rôle d'impulsion joué par le service fonctionnel de perfectionnement, dans le cadre de la politique définie, laissera cependant à la hiérarchie toutes ses responsabilités éducatives. Ce n'est pas simplement son appui qu'on lui demandera, comme au temps des débuts du T.W.I., mais il faudra progressivement « lui passer la main » (485). Ce n'est qu'ainsi que le perfectionnement pourra devancer le progrès technique, resté adapté au personnel et à son utilisation spécifique, déboucher sur la prise de responsabilités et la promotion des fonctions.

Les cadres y retrouveront un de leurs rôles essentiels, le moyen d'asseoir leur autorité et d'acquérir de l'ascendant, un apurement de leurs fonctions de conduite du personnel (486). Ils seront valorisés par cette pédagogie de l'exemple, à la fois dans leur rôle de conducteurs d'hommes, dans leurs capacités de rayonnement, et dans leur aptitude à sentir les courants nouveaux (487). « Un enseignement qui fait ainsi boule de neige, dit M. G. Berger, forme ceux qui le dispensent autant que ceux qui le reçoivent » (488).

La maîtrise, qui n'est jamais complètement stabilisée entre son milieu d'origine et celui qui l'attire, doit également trouver dans les fonctions d'animation son épanouissement. Elle est là aussi à un carrefour : à la fois plus gros « client » des techniques de perfectionnement, et leur agent de démultiplication. Les techniques d'entraînement (et elles seules pour le moment) doivent lui permettre de réaliser avec les ouvriers un circuit d'éducation mutuelle, ceux qui ont beaucoup reçu transmettant ensuite leur savoir et leur expérience. La valorisation par l'exercice des activités pédagogiques jouera pour elle également (exemple : Télémécanique Electrique, Merlin-Gérin).

Que devient alors — demandera-t-on — le service de perfectionnement de la firme ? Constamment en prise directe avec l'usine et la fabrication par son rôle de conseiller pédagogique des chefs, il ne risquera plus de perdre sa souplesse d'adaptation, et de devenir

(485) V. les interventions de M. Franck, même compte rendu (I.F.P.C., 1958).

(486) V. M. DUGUÉ MAC-CARTHY, *La conduite du personnel*, Dunod. Ils pourront plus aisément se rapprocher du style de commandement coopératif et associatif défini en 2.3.2. b). Ainsi, à la Télémécanique Electrique, les cours du soir sont assurés par les ingénieurs de la maison. V. *Les informations industrielles et commerciales*, n° du 27 juillet 1962.

(487) V. C.U.C.E.S., Programme de travail (cité).

(488) *Prospective*, n° 5.

une institution en soi, un « mandarinat », une sinécure (489). Il aura un rôle de prévision et de coordination de l'ensemble des activités de perfectionnement exercées, et en particulier de celles qui font appel à des organismes extérieurs, qu'elles s'exercent au sein de l'entreprise ou au dehors.

c) LE RÔLE DES ORGANISMES EXTÉRIEURS (490). — Même dans les grandes entreprises, le service de perfectionnement n'a pas les moyens de s'intégrer dans la recherche psycho-pédagogique et de créer des techniques, des programmes originaux, des procédés neufs (491). Il doit, comme tout service fonctionnel, puiser à des sources variées, confronter ses méthodes avec celles des autres en France et à l'étranger, être réceptif à l'innovation d'où qu'elle vienne. Les organismes extérieurs ont donc à jouer le rôle de laboratoires de progrès et d'initiateurs de techniques nouvelles.

Cette fonction de recherche ne se concevant que liée à des applications expérimentales, celles-ci peuvent être exercées :

- sur le personnel des petites et moyennes entreprises, dont les moyens sont limités, et qui n'ont même pas de services spécialisés de perfectionnement ;
- sur le personnel, et surtout les cadres des grandes entreprises, qui ont besoin de s'aérer, d'entendre des experts dans des domaines nouveaux, de se mêler avec leurs collègues d'autres branches industrielles, d'évoluer au sens psychosociologique du terme... et de revenir en partie avec cet « œil neuf », qui permet de remettre en cause les principes et les structures.

Le service contrôlera de très près ce genre d'enseignement :

- au niveau du choix des organismes, car leur enseignement et leurs hommes sont parfois de valeur inégale et leur journée de stage revient cher (492). Or, on ne peut se permettre d'essai malheureux en matière de perfectionnement du personnel, et la tendance actuelle n'est pas favorable à l'emploi de ces

(489) Ce danger avait été perçu très nettement dans certaines grandes entreprises vers les années 1958. V. compte rendu cité de l'I.F.P.C.

(490) V. J. PIRE « Les voies de la formation », *Revue de l'Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel* (A.N.D.C.P.), novembre-décembre 1961. M. Pire appelle ce procédé la « formation externe », et il estime que ces domaines privilégiés sont ceux que nous avons appelés psychologique et culturel.

(491) Le *Rapport Platt* (A.E.P., cité) vient confirmer notre opinion sur ce sujet. Sans aération, l'entreprise « risque de perpétuer ses habitudes internes, de s'isoler ». Par ailleurs, il ajoute que les formateurs « ne sont pas des éducateurs dans le sens véritable du mot, parce que trop éloignés des milieux académiques ». Ce point de vue nous paraît viser les entreprises où le perfectionnement garde une finalité essentiellement économique.

(492) Thèse citée de P. DEMARNE.

organismes, si l'entreprise peut y suppléer par son propre personnel (493) ;

- au niveau de la définition des programmes, pour qu'ils s'intègrent harmonieusement dans la politique globale mise en place et adaptée aux besoins ;
- surtout au niveau de l'application (494) et des prolongements dans l'entreprise, de manière à éviter des tensions entre initiés et non-initiés, partisans et opposants. Il devra fréquemment assurer le « suivi » et l'adaptation pédagogique pour les niveaux inférieurs ;
- au niveau de la mesure des résultats (495).

Ce rôle d'ouverture à l'extérieur est difficile à concilier avec le principe de continuité et la concentration des efforts. Face à une foule d'organismes (496) et de techniques commercialisées, donc prometteuses, le formateur doit faire preuve d'un discernement peu commun (497). Nous allons voir dans la section suivante qu'il est aidé dans ces choix par son service, par son information et son perfectionnement assurés dans le cadre inter-entreprises, et par ce qui commence à apparaître comme une doctrine plus complète du perfectionnement industriel.

(493) V. O.C.D.E., Conférence de Barcelone (mars 1962) sur le perfectionnement des cadres à l'intérieur des entreprises. Communication du Centre Liégeois pour l'Accroissement de la Productivité.

(494) V. Ph. DENNIS, *Formation et perfectionnement dans l'entreprise*, mai 1961, et R. MERRHEIM, *L'action de formation collective et la formation des animateurs*, « Travail et Méthodes », mars 1960.

(495) V. *infra*, 4.3.3.

(496) Nous ne citons pas ici ces organismes. Le lecteur les retrouvera tout au long des pages, soit parce que leurs dirigeants ont joué le rôle de pionniers dans l'histoire du perfectionnement, soit parce qu'ils ont dit ou écrit des choses particulièrement sensées sur le sujet.

(497) Les organismes auxquels nous faisons allusion sont pour le moment des cabinets de formation et d'intervention. Nous pensons que dans l'avenir, l'Université pourrait être amenée à participer au perfectionnement collectif du personnel des entreprises, comme elle le fait déjà au perfectionnement individuel en vue de la promotion. Bien que celui-ci ne soit pas considéré par nous comme effectué « dans » les entreprises (V. note 24), nous signalons néanmoins qu'une importante expérience de promotion du personnel administratif est en cours depuis octobre 1962 à Paris :

— sous l'égide d'une association « ad hoc », l'Association pour la Promotion et le Perfectionnement du personnel Administratif (APPRA) qui groupe une dizaine de grandes sociétés dont Rhône-Poulenc et l'Air-Liquide ;

— avec le concours de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Paris, qui fournit des locaux, des professeurs et chargés de cours, et assure la direction pédagogique.

Il y a là un exemple de définition — et même parfois d'exécution — des programmes en commun qui nous paraît appelé à d'importants développements dans les prochaines années.

4.2. — LES FORMATEURS

Nous employons ce néologisme quelque peu barbare, qui a fait souche dans l'industrie, et qui nous paraît convenir, à « ces professeurs d'un type nouveau, les animateurs de sessions et séminaires, ingénieurs, conseils en organisation, psychologues, jeunes universitaires, véritable corps enseignant parallèle, souvent itinérants, rompus aux auditoires les plus variés et riches d'expérience vécue » (498). On a déjà pu les classer en catégories (499), suivant les fonctions qu'ils exercent au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, et suivant leur qualification. Nous n'entrerons pas ici dans ces détails et parlerons essentiellement des responsables de l'action de perfectionnement :

- au siège d'une entreprise (responsables de formation d'entreprise) ;
- dans un grand établissement (responsables de formation d'établissement) ;

étant bien entendu que les animateurs et instructeurs en sous-ordre méritent également l'appellation de formateurs, bien qu'exerçant leur activité dans un cadre plus restreint.

Quelles que soient les politiques définies — et nous avons vu leur importance — les crédits alloués, les techniques utilisées, l'action de perfectionnement repose en grande partie sur leur valeur humaine, la manière dont ils conçoivent leur mission, en un mot leur vocation. Nous verrons successivement :

- leur service et sa position ;
- leur formation et leur perfectionnement ;
- leur doctrine.

4.2.1. — Leur service et sa position.

a) LEUR POSITION DANS L'ENTREPRISE. — Nous reprenons ici la statistique portant sur une centaine de formateurs affiliés aux cinq Groupes Amicaux de Responsables de Formation (G.A.R.F.). A la question : « Quel est le libellé de vos fonctions actuelles ? », ils ont répondu :

Chef du service formation	31
Chef du service formation et gestion du personnel	2
Chef du service formation et organisation	5
Chef du service formation et perfectionnement	7
Chef du service formation et information	4
Chef du service formation et apprentissage	2

(498) L. LESCAR, *L'Education Nationale*, articles cités.

(499) V. HASSON et GISCARD, ouvrages cités.

Chef du service formation des cadres	3
Chef du service formation de la maîtrise (ou de personnel particulier)	2
Animateur, instructeur	14
Conseil en formation	4
Chef du service personnel	7
Chef de centre local	2
Directeur-adjoint du personnel (ou sous-directeur)	6
Attachés de direction	3
Secrétaire général	1
Directeur général	1
Chef de fabrication	1
Psychotechnicien	1

Le centre d'intérêt principal — témoigné par la participation aux travaux des G.A.R.F. — se cache donc sous des vocables parfois très différents, le mot formation (60 fois exprimé) n'étant pas le dénominateur commun absolu.

On voit donc que la fonction est encore « fluide, avec une grande diversité de statuts administratifs » (500). Il est également à remarquer que, si de nombreux formateurs supervisent aujourd'hui, outre le perfectionnement, la formation professionnelle de base, ce ne sont pas les animateurs de formation professionnelle qui sont devenus formateurs. A part ceux de deux entreprises géantes (S.N.C.F. et Charbonnages de France), les spécialistes de l'apprentissage n'ont pas vu la mutation à accomplir, et se sont laissé dépasser par un service de perfectionnement coexistant avec eux, puis bientôt les englobant.

Poussant plus loin l'enquête, il a été ensuite demandé : « Quelles sont les fonctions de votre chef hiérarchique ? ».

- Au niveau immédiatement au-dessous du directeur général, nous en trouvons 19 (par exemple Glaces de Boussois, Raffineries Saint-Louis). Il y a là un critère d'intérêt pour le problème et un moyen de faire passer dans les services la politique générale de l'entreprise par le canal des stages de perfectionnement.
- Au niveau en dessous d'un chef de département, de groupe technique, ou du secrétaire général, nous en trouvons également 19 (exemple : Thomson-Houston).
- Au niveau en dessous du directeur des relations sociales (ou relations de travail) nous en avons 15. C'est le cas de la S.N.E.C.M.A., dont nous avons parlé.

(500) V. A. PAGE, « Analyse économique de la formation financée par l'entreprise », septembre 1962, publié par la revue *Tiers-Monde*, n° 1, 1963 (cité).

- Au niveau en dessous du directeur du personnel, il y en a 17. Cette position, préconisée par l'A.N.D.C.P. n'est pas sans risques, car il y a des interférences possibles entre les relations industrielles et le perfectionnement ; de plus le nombre des niveaux entre le président et le responsable de formation commence à être important et ce dernier peut être à la fois trop limité dans ses vues, et insuffisamment appuyé. L'introduction directe de techniques par le sommet (I.S.T.H., conseillers de synthèse...) risque de court-circuiter l'action de perfectionnement.
- Au niveau inférieur du directeur d'une usine principale, le formateur (ici 9) doit souvent cumuler ses fonctions avec des responsabilités hiérarchiques (sécurité, entretien, organisation...). Il risque ici de se laisser gagner par les tâches à court terme, et par l'économique au dépens du social.
- Enfin, aux niveaux inférieurs (sous le chef d'atelier, le service organisation...), cas de 10 formateurs, il est probable que le perfectionnement doit se réduire à l'exécution de simples programmes standardisés, avec une forte prédominance pour la recette.

Cette position du formateur peut d'ailleurs être largement renforcée si l'entreprise ou l'usine dispose d'un conseil ou comité de la formation ou du perfectionnement, rassemblant des personnalités haut placées et qui veulent bien s'intéresser au problème. Les relations du formateur avec le haut de la hiérarchie — aussi importantes que celles avec la base — en seront facilitées.

17 responsables sont dans une position hiérarchique, et 98 dans une position fonctionnelle, mais parmi ceux-ci, 11 cumulent les deux. C'est le fonctionnel qui domine très largement, et cela nous permet de préciser quelques qualités demandées aux formateurs : la compétence dans leur domaine et au sujet des problèmes de l'entreprise, le sens psychologique et la plasticité caractérielle pour s'adapter à l'évolution, le dévouement et la discrétion propres à tous ceux qui apportent un service, et encore plus indispensables à celui qui « ouvre la fenêtre de l'entreprise sur l'extérieur ». Certains responsables deviennent aussi les conseillers des cadres hiérarchiques (exemple : Raffineries Saint-Louis), mais ces fonctions restent dans la plupart des cas non formelles.

b) LA STRUCTURE DU SERVICE DE PERFECTIONNEMENT. — Il est difficile d'en évaluer les effectifs. Les formateurs des G.A.R.F. déclarent employer à temps complet 2.300 personnes, soit un peu moins de 2 % de l'effectif industriel qu'ils représentent, et 21,5 personnes par entreprise ou établissement. Mais, il faut faire la part des

« géants », dont les déclarations ne sont pas homogènes. Ainsi, sans l'E.D.F., ni les Charbonnages de France nous n'aurions que 722 hommes dans l'effectif d'encadrement, soit 6,6 par entreprise. On trouve en outre dans ces services 562 employés à temps partiel (parfois les chefs hiérarchiques), soit 5,2 par entreprise.

Dans l'ensemble, on peut rencontrer deux formules :

- soit le développement d'un service fonctionnel d'éducation, qui coûte forcément cher, et présente un inconvénient majeur : la hiérarchie, dont le rôle est partout prépondérant, risque de se reposer sur lui. I.B.M.-France emploie plus de 60 personnes pour 6.000 salariés (1 %), la S.N.E.C.M.A. 60 pour 10.000, Rhône-Poulenc 56 pour 16.200 ;
- soit la réduction du service à un effectif très faible (2 personnes chez Peugeot) avec un emploi à temps partiel d'un grand nombre de cadres hiérarchiques. Le service risque dans ce cas de ne pas pouvoir assurer ses missions essentielles de coordination.

Le service est décomposé en sections suivant plusieurs critères :

- celui du domaine du perfectionnement qui est le plus fréquent (S.N.E.C.M.A.-C.A.F.L.) avec un responsable de l'éducation professionnelle ou technique ; un responsable du perfectionnement fonctionnel, celui qui trouve sa raison d'être dans la tâche à accomplir par la personne formée (domaines économique et psychologique) ; et un responsable des activités culturelles ou du développement personnel. Cette dernière fonction tendra à se développer à mesure que se précisera l'option pour la finalité sociale ;
- celui du groupe de personnel à perfectionner : ouvriers, maîtrise et agents techniques, jeunes cadres, cadres anciens, (Renault, Shell) souvent dû à des raisons historiques : le service s'est étendu progressivement à toutes ces catégories de personnel. D'Amérique nous vient l'idée d'un service spécialisé dans le développement de carrières pour cadres (501). Toutefois, nous ne pensons pas que ce critère soit essentiel, car le perfectionnement est justement un moyen de briser certaines barrières et de rétablir des communications entre des groupes qui doivent éviter d'avoir leur service « horizontal » autonome, comme tout ce qui peut renforcer leur isolement. Nous lui préférons :
- celui des techniques d'autant plus utile que les différents for-

(501) V. à ce sujet l'exposé de M. Hasson à Barcelone, le 20 mars 1962, O.C.D.E.

mateurs ne peuvent prétendre également les dominer toutes. On aurait ainsi des sections des techniques intégrées (développements de carrière), des techniques d'entraînement, de psychosociologie...

Comme le contremaître de Taylor, le formateur unique tend en effet à se démultiplier suivant les critères de compétence de tout cadre fonctionnel.

c) VERS UNE DÉMULTIPLICATION DE LA FONCTION DE PERFECTIONNEMENT. — Nous avons décrit plus haut (502) la structure du service de la société Berliet. Elle nous paraît réaliser un compromis efficace entre les différents critères étudiés, et traduire la tendance actuelle à une division de la fonction en deux branches (503). Nous aurions :

- d'une part des ou un « *ingénieur de formation* », comme ceux du Bureau Central de Formation de Venissieux. Leur travail d'analyse des besoins, d'entretien du personnel, d'ordonnancement des activités de perfectionnement (504), se situerait au niveau de « l'état-major », et serait relayé dans les ateliers par exemple, par des agents à temps partiel assurant le perfectionnement technique. Ce sont eux qui feraient la liaison avec les domaines d'activité voisins : information, organisation, administration du personnel, médecine du travail...
- d'autre part, un *directeur du centre de perfectionnement*, exécutant les « commandes » des premiers sur le plan pédagogique, fournissant une assistance spécialisée (505) à toute la hiérarchie. Il dirigerait des spécialistes des différents domaines économique, psychologique, culturel, et de chaque technique utilisée. Bureau des méthodes de perfectionnement, le centre établirait les programmes en liaison avec les ingénieurs de formation, et en assumerait la conduite, avec le même souci d'éviter tout conditionnement malhonnête et de s'adapter aux auditoires variés. Son action serait d'ailleurs subsidiaire, en ce sens qu'il aurait éventuellement recours aux organismes extérieurs, dont il connaîtrait les possibilités et les limites.

Un tel centre existe pour l'ensemble des Charbonnages de France : le Centre de Perfectionnement des Cadres de la Formation Professionnelle, autrefois situé à Bergoide (Auvergne), est aujourd'hui à

(502) V. 1.3.1. c), p. 82.

(503) V. également C.U.C.E.S., programmes de travail..., cité.

(504) Travail très comparable à celui du service de perfectionnement à l'égard des organismes extérieurs. V. 4.1.3. c), pp. 229, 230.

(505) Vocabulaire emprunté à P. Jardillier, qui distingue les services fonctionnels en deux catégories : services de conseil et services d'assistance spécialisée (ces derniers peuvent être remplacés par un sous-traitant extérieur). V. *L'avenir de la psychologie industrielle*, P.U.F., 1961.

Verneuil (Oise). Il travaille essentiellement « au second degré » à former des formateurs, et ses animateurs sont itinérants, apportant leur aide aux ingénieurs de formation des différents bassins. Pour les petites et moyennes entreprises, ce centre serait remplacé par des organismes extérieurs dans le cadre de la profession par exemple ; seul subsisterait un cadre assurant à temps partiel les fonctions d'ingénieur de formation.

Une telle solution nous paraît de nature à éviter les deux dangers signalés en *b*). Si le service doit se développer, ce seront les ingénieurs de formation dont le nombre croîtra, et non le personnel du centre, qui devra, suivant le mot de Fontenelle, « travailler à se rendre inutile » (506), rester modeste et imputer les succès obtenus à la hiérarchie, et non à ses méthodes. Au fur et à mesure que les cadres seront plus imprégnés de leurs responsabilités éducatives, la progression du perfectionnement deviendra géométrique, et l'organe d'impulsion pourra à la fois être réduit en volume et accru en qualité. Ce qui pose alors le problème crucial de la formation et du perfectionnement des formateurs, élite intellectuelle de l'entreprise, « moisissure » génératrice de progrès humain, aux responsabilités constamment alourdies à la dimension des problèmes modernes.

4.2.2. — La formation et le perfectionnement des formateurs.

Nous verrons successivement leur formation de base, leur formation à la fonction de formateur, et leur perfectionnement.

- a) LEUR FORMATION DE BASE. — Celle de 105 formateurs affiliés aux G.A.R.F. est extrêmement variée :
- Ingénieurs : 39 (dont 4 Polytechniciens, 6 Centrale, 3 Arts et Métiers, 7 Navale, 4 C.N.A.M...) ;
 - Faculté des Sciences : 4 ;
 - Faculté des Lettres et Sciences Humaines : 7, dont 5 psychologues ;
 - Faculté de Droit et des Sciences Economiques : 6 ;
 - Divers enseignements supérieurs : 4 (507) ;
 - Baccalauréat : 32 ;
 - Autodidactes : 13.

(506) M. VATIER (*opus cité*), parle du « dépérissement nécessaire ».

(507) Soit au total $60/105 = 57,1 \%$ de diplômés, ce qui est très supérieur à la moyenne des cadres en France, de 30 à 35 %. V. A.E.P., VII^e conférence internationale sur la formation et le perfectionnement en administration des entreprises, 1960, Rapport de M. TABATONI.

On note qu'il n'y a pas de médecins (508). Plusieurs formateurs sont parvenus à combiner deux disciplines, pour devenir ce que G. Berger appelait des « hommes-carrefours », à la culture étendue, capables de dominer intellectuellement les groupes, et d'être admis par tous les clans. Des organismes tels que les Centres de Préparation aux Affaires ou les Instituts d'Administration des Entreprises (pour les psychologues et les juristes, et les Instituts de Psychologie (pour les ingénieurs) apportent à cet égard une formation complémentaire très efficace.

Les autodidactes ne sont d'ailleurs pas des formateurs de seconde catégorie, car leur élévation à ce niveau prouve par elle-même qu'ils ont toutes les qualités nécessaires, dynamisme, résistance au vieillissement, entraînement à la progression continue. Plus que d'autres, ils sont souvent les hommes de l'unité, aptes à comprendre tous les milieux sans tomber dans l'ouvriérisme, ou la mentalité du parvenu, et des animateurs capables d'entraîner les autres dans l'effort de promotion.

La formation de base n'a donc pas une importance capitale, et la vocation peut y suppléer largement. Il n'y a d'ailleurs pas de critères de choix unanimement reconnus, et les formateurs actuels doivent leur position plus aux hasards de carrière qu'à une volonté bien définie de leur direction : ils étaient d'excellents cadres de l'entreprise et, au moment opportun, ils ont été les hommes de la situation. Les efforts de sélection ont plutôt porté sur les animateurs au niveau immédiatement inférieur, destinés d'ailleurs à devenir responsables de formation plus tard :

- M. Hasson (509) a défini les critères de ce choix, en insistant sur la compétence technique (ancienneté dans l'entreprise) et la nécessité de prendre des sujets brillants promis à un bel avenir.
- La S.N.C.F. a défini les qualités à considérer pour le choix de ses animateurs.
- M. Gauchet (510) a insisté sur le rôle des motivations positives.
- Le C.U.C.E.S., enfin, a défini le profil de l'agent de l'éducation permanente (511).

(508) Nous en connaissons personnellement un, non membre des G.A.R.F. Par ailleurs, une société de formation qui groupe déjà une soixantaine de cadres en compte deux, et souhaite vivement en attirer d'autres. V. *Annuaire des carrières ouvertes aux diplômés de l'Enseignement supérieur*, Tournemeule, 1963.

(509) V. *opus cité*. Également GISCARD et VATIER (cités).

(510) V. *Le travail humain*, « La sélection des animateurs d'entreprise », janvier-juin 1958.

(511) V. *Projet pour une éducation permanente dans l'industrie*, février 1962.

Aucune de ces études ne part d'une formation de base standard, et toutes au contraire insistent sur l'importance de la formation fonctionnelle, qui va cristalliser les aspirations diffuses et élargir l'horizon des hommes choisis.

b) LEUR FORMATION FONCTIONNELLE. — Dans les premières années de diffusion du T.W.I., on s'est surtout attaché à former des animateurs, en stages de 60 à 100 heures, avec remise d'un manuel du programme. Ces stages limités à la transmission d'un savoir-faire, étaient souvent insuffisants, surtout en cas de déficience de la culture et de la formation générale de base. On pouvait cependant refaire le stage comme animateur-adjoint, puis en diriger un, et se perfectionner par la pratique. Il y avait là un danger : les formateurs étaient trop conditionnés par les programmes par lesquels ils avaient débuté, et ne parvenaient pas facilement à construire des programmes spécifiques pour leurs entreprises (512).

Cette formation par l'expérience dans l'entreprise (513) — nous avons dit combien le travail d'animation des groupes était de nature à valoriser un homme — présente encore d'autres dangers, du fait qu'elle se rattache à ce que nous appelons les techniques intégrées de perfectionnement : travail en double, étude de problèmes, éventuellement rotation de postes. Le danger serait de n'employer que ces techniques, à l'exclusion de toute activité pédagogique collective, car l'apprenti formateur risquerait de ne concevoir le perfectionnement que sous la forme où il l'a reçu lui-même, et de se priver ainsi de moyens puissants et nécessaires.

C'est pourquoi des expériences de formation collective à la fonction de formateur ont été tentées. Nous en connaissons quatre (514) :

1. — La plus ancienne paraît être celle de la Régie Renault (1957-1960) qui a toujours eu de nombreux formateurs, se renouvelant parfois assez rapidement pour que l'on envisage une formation en groupe. M. G. Fouilloux (515), qui a conduit de tels stages à Paris et au Mans, soit d'une manière intensive, soit échelonnée sur deux ans, insiste sur la valeur des discussions théoriques, sur le travail

(512) V. R. MERRHEIM, « L'action de formation collective et la formation des animateurs », *Travail et Méthodes*, mars 1960.

(513) Les responsables de formation des G.A.R.F. ont une ancienneté moyenne de sept ans et demi dans le perfectionnement, et de onze ans et demi dans leur entreprise.

(514) Il y en a probablement d'autres. L'organisation P. Planus a dirigé des stages de quatre semaines. Le C.E.O. de Versailles et le Centre de Synthèse conduisent des stages intitulés « Organisation de la formation » trop brefs pour être rangés dans notre classification. La S.N.C.F., l'E.D.F... ont également des Centres de formation de formateurs.

(515) *Revue de l'AND.C.P.*, « La formation des responsables de formation d'entreprise », par G. FOUILLOUX, novembre 1960.

de lecture et de documentation, et sur la participation à des stages, colloques, séminaires extérieurs. Le développement des techniques d'évolution est venu à point en offrir un choix très large.

2. — Le C.E.P.F. de la rue d'Amsterdam a mis au point depuis 1961 un stage en trois semaines, séparées par des intersessions, et conduit par M. J. Diverrez. Ce dernier a mis l'accent sur l'entraînement pratique à l'expression et à la conduite des réunions. Quelques programmes sont étudiés, mais replacés dans le contexte d'une politique générale du personnel (516).

3. — L'Association Nationale des Directeurs et Chefs de Personnel (A.N.D.C.P.), qui a déjà patronné à l'Ecole Nouvelle d'Organisation Economique et Sociale un cours remarquable de formation à la fonction de personnel, a créé en 1961-1962 un stage de perfectionnement des formateurs, dans le même cadre. Trois spécialistes, MM. Bregeon (S.N.E.C.M.A.), Hasson (Charbonnages) et Vatier (C.I.F.C.T.) orientent leurs cadets dans des visites de réalisations industrielles (nombreuses en région parisienne), des stages et des lectures. Une fois par mois, les stagiaires leur rendent compte de ces activités et en discutent avec eux, se mettant ainsi à l'école de ceux qui ont donné l'exemple de la réussite.

4. — Dernier venu, le C.U.C.E.S. a créé en 1961, comme nous le savons, des sessions pédagogiques de formation d'ingénieurs instructeurs. Fort de cette expérience, il se propose de jouer le rôle de centre de formation des formateurs en même temps que le centre d'études et de recherches avec l'appui du Commissariat général au Plan (service « Productivité ») (517).

Nous pensons personnellement que ces efforts seraient peut-être facilités si l'on distinguait mieux, ainsi que nous l'avons proposé (à la suite du C.U.C.E.S.) les ingénieurs de formation des pédagogues ou éducateurs. Les premiers recevraient une formation psychosociologique, que nous compléterions volontiers par une formation clinique, c'est-à-dire par l'entraînement à l'analyse d'une situation concrète au moyen d'interviews des intéressés, sans préoccupations théoriques, et en contrôlant l'utilisation de leur personnalité comme instrument de travail (518).

(516) V. à ce sujet J. DIVERREZ, *opus cité*.

(517) V. *La formation et le perfectionnement des cadres*, rapport du Groupe de travail « Formation » au Commissariat général du Plan d'équipement et de la productivité, mai 1961.

(518) C. *supra*, 2.3.1. a). Cette formation familière aux médecins est en effet une de celles qui manquent le plus à l'ingénieur. Son rôle d'animateur dans les domaines psychologiques et culturel exige qu'il sache comprendre les autres et analyser le milieu dans lequel il travaille. Les études de cas essayent de les familiariser à ces techniques.

Les animateurs de centre de perfectionnement, plus particulièrement recrutés parmi les « littéraires » recevraient, outre la formation complète sur les techniques d'entraînement et d'évolution, une large initiation à la vie industrielle, aux techniques modernes d'organisation, et aux problèmes économiques, par des stages appropriés et variés dans les grandes entreprises de leur profession, de leur région, voire même de l'étranger. La dernière partie de la formation serait commune, et plus intégrée, de manière que les deux groupes puissent préparer ensemble une action coordonnée, réfléchie, et adaptée à l'entreprise.

c) PERFECTIONNEMENT CONTINU. — Faisant profession de perfectionner les autres, les formateurs doivent prêcher par l'exemple en appliquant leur énergie de progression à leurs propres capacités. M. G. Lajoinie, synthétisant les débats de l'I.F.P.C. (519), recommande « une culture permanente de l'animateur, qui, puisqu'il est en avance, doit se consolider sur ses positions ». Par ailleurs, cette avance est d'autant plus nécessaire que l'homme du perfectionnement est bien de ceux qui dans l'entreprise, avec la direction générale, travaille le plus à long terme. L'attitude de recherche et celle que G. Berger a appelée prospective lui sont donc dans sa fonction indispensables.

Les moyens individuels de ce perfectionnement sont classiques : la lecture des ouvrages de base et des revues spécialisées (520), des classiques littéraires ; les voyages, entretiens, la participation à des congrès, colloques, séminaires ; les activités éducatives et culturelles extérieures à l'entreprise, où il est facile de jouer également un rôle d'animateur. Pour les formateurs spécialisés dans les techniques d'évolution, les associations de psychosociologues organisent des séances de groupe de diagnostic, jeu de rôle, et réunion-discussion, qui constituent un excellent entraînement à la psychologie pratique. En bref, toutes les sources dont l'objet principal est la réflexion sur l'homme sont recommandables.

Mais il existe aussi des moyens collectifs. Nous avons signalé l'existence de six groupements amicaux de responsables de formation (G.A.R.F.), lieux de confrontations et d'échanges d'expérience, où les formateurs peuvent recevoir une information adaptée sur les réalisations dans les autres entreprises. La participation à l'A.N.D.C.P. (521), à l'Association Française des Responsables de Formation,

(519) V. I.F.P.C., *Journées d'études 1958*, compte rendu cité.

(520) Notre bibliographie en donne un très large choix.

(521) Dont M. Vatier, spécialiste bien connu, assume désormais la présidence. Le président de l'A.F.R.P. est M. Demarne. Celui de l'I.F.P.C., M. Nordling.

à l'I.F.P.C. (dans le cadre du C.N.O.F.), permet également des rencontres régulières dans un cadre souvent plus large que celui des seules entreprises industrielles.

Ce mouvement constant, dans l'entreprise et au dehors, fait du métier de formateur un métier enrichissant entre tous, mais également « usant », de sorte qu'il n'est pas possible ni souhaitable d'y faire une très longue carrière. On peut envisager d'y passer cinq à dix ans (moyenne des G.A.R.F. : sept ans et demi), rarement plus. Il faut envisager un développement de carrière. Parmi ceux que nous connaissons, on trouve :

- des hommes retournés à la hiérarchie, dans des postes supérieurs à ceux qu'ils avaient exercés ; exemple : directeur d'usine ;
- d'autres élevés au niveau de la direction générale : directeur général adjoint, secrétaire général... ;
- certains ayant normalement pris la suite de la direction des relations sociales, dont le service de perfectionnement constituait un élément important ;
- d'autres enfin, plus intéressés par la théorie et la pédagogie, ont quitté l'industrie pour diriger des cabinets de perfectionnement inter-entreprises, ou participer à leur action, ou à celle d'organismes internationaux.

Nous ne parlons pas de ceux qui auraient négligé leur perfectionnement au point de se laisser dépasser, ni des infortunés trop idéalistes qui finissent par se heurter à la direction et aux structures de leur propre entreprise. Le métier demande une grande patience, et une capacité « d'encaissement » exceptionnelle. Nous retrouvons le problème de la vocation si bien évoqué par G. Berger (522) : « Ce ne sont pas les mêmes méthodes qui peuvent servir à former les exécutants et à susciter les animateurs. Dans un cas c'est d'un entraînement qu'il s'agit ; dans l'autre d'une inspiration ».

Mais l'esprit souffle où il veut. Homme d'idées générales plongé cependant quotidiennement dans la pâte humaine, le formateur doit, comme disait H. Bergson, « agir en homme de pensée et penser en homme d'action ». Il peut être aidé si les différents organismes collectifs dont nous avons parlé lui fournissent des éléments d'une doctrine, assez structurée pour être utilisable, et assez souple pour ne pas le priver de l'initiative qui fait la noblesse de son métier.

(522) V. *Prospective*, n° 4.

4.2.3. — La doctrine du perfectionnement industriel.

Nous étudierons d'abord son histoire récente, puis nous formulerons une appréciation.

a) HISTORIQUE. — « L'histoire critique de la formation reste à écrire », dit M. R. Meigniez (523). Nous n'avons pas la prétention de la tenter, à peine celle de poser quelques jalons.

La première doctrine est américaine. Elle est formulée dans le rapport I. Renaud de la mission de productivité 1951 (524), et s'appuie très fortement sur les techniques T.W.I., encore nouvelles en Europe et suscitant de grands espoirs. Ce n'est d'ailleurs pas une doctrine à proprement parler — les Américains s'en méfient — mais un simple effort de « conceptualisation » et de clarification.

M. G. Hasson publie en 1955 « La formation dans l'entreprise et ses problèmes », ouvrage qui se propose de démystifier le sujet pour les chefs d'entreprise. Il les fait en outre profiter de la longue expérience de la formation professionnelle (Carrard...) d'une institution vénérable comme les Houillères, ainsi que des premières expériences de réflexion en commun des spécialistes du perfectionnement du personnel (à la commission de formation du C.N.O.F. en particulier). C'est également vers cette époque qu'est créé, sous l'égide du Commissariat général à la Productivité, le C.E.R.A.M.P.P.E., Centre d'Expérimentation et Recherches pour l'Amélioration des Méthodes de Perfectionnement du Personnel d'Encadrement, regroupant des formateurs des entreprises et cabinets privés (dont M. Hasson), des fonctionnaires (M. Schoenlaub en est le secrétaire), des professeurs et des syndicalistes (525). L'ouvrage de M. Giscard (526) pose le premier les problèmes de perfectionnement en termes de psychosociologie. Il constitue un bilan intéressant des objectifs recherchés et des méthodes employées.

Après ces essais, c'est le règne du pluralisme : les expériences se multiplient dans l'industrie privée en particulier, le T.W.I. connaît ses limites, et les spécialistes continuent à travailler dans des groupes plus ou moins étendus :

(523) *Opus cité.*

(524) *V. Cadres et Maîtrise, cité, A.F.A.P.*

(525) Le C.E.R.A.M.P.P.E. n'a vécu que quelques années. Mais il a été remplacé par le C.E.A.F.C., Centre d'Etude et d'Application pour la Formation des Cadres. C'est ce centre qui publie le *Répertoire des organismes de formation hors de l'entreprise.*

(526) Fréquemment cité dans ce travail, ainsi que ceux de MM. Hasson et Vatiez, le C.R. de l'I.F.P.C. (58) et celui de M. Meigniez (A.F.A.P.).

- la commission de formation du C.N.O.F. élabore en 1958 une définition de la fonction formation (dans le sens où nous entendons le perfectionnement) ;
- l'I.F.P.C. tient en 1958 également ses journées d'études sur « la formation et les institutions de l'entreprise » ;
- les G.A.R.F. de Paris et de province sont en pleine activité, et commencent à établir des liaisons entre eux (1961) ;
- le service « productivité » du Commissariat au Plan continue à suivre les actions variées, et à les encourager. Sur sa demande, l'A.F.A.P. entreprend en 1960-1961 son enquête sur l'évaluation des résultats de la formation ;
- M. Vazier, fondateur du Centre Inter-entreprises de Formation des Cadres Techniques, publie son ouvrage « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », qui donne à tous les formateurs et aux dirigeants des entreprises les règles à appliquer pour commencer et poursuivre leur œuvre de perfectionnement.

Enfin vient le C.U.C.E.S., organisme universitaire regroupant des spécialistes connaissant à la fois les besoins de l'économie nationale, et les techniques de perfectionnement les plus modernes. Fort de l'expérience de ses interventions (Peugeot...) il se propose « d'allier la théorie à la pratique » (527) et pour cela :

- de réunir et de rendre disponible une documentation générale sur la formation et l'éducation des adultes ;
- d'établir des monographies décrivant les expériences faites dans ce domaine ;
- de provoquer des confrontations et des échanges d'expérience ;
- de promouvoir des études et des recherches sur ce domaine (527) ;

par exemple : l'évaluation des résultats, l'harmonisation des programmes, la comparaison des méthodes pédagogiques, la coordination des actions de perfectionnement internes et externes...

Cette tâche dépassant le cadre de la région de l'Est, le C.U.C.E.S. doit donner naissance à un Institut National pour la Formation des Adultes (528), qui fera de Nancy la Mecque du perfectionnement industriel. Ce remplacement du pluralisme par un « dirigisme » à peine atténué n'est pas sans susciter actuellement des résistances de la part des représentants de la libre entreprise que sont les formateurs.

(527) V. C.U.C.E.S., Programme de travail..., cité.

(528) Le Conseil de l'Enseignement supérieur a approuvé le projet vers le milieu de l'année 1962.

b) APPRÉCIATION. — On voit que ces ébauches de doctrine oscillent entre deux pôles :

Lorsque l'Etat, par le Commissariat au Plan, le Ministère de l'Éducation nationale, ou les formateurs des industries nationalisées, se fait centralisateur, il envisage le perfectionnement dans l'optique d'une sorte de service public à finalité essentiellement sociale. C'est le cas des projets d'éducation permanente du C.U.C.E.S.

Lorsque au contraire il se désintéresse, relativement de la question, il y a pluralisme, les formateurs des G.A.R.F. ou de l'A.N.D.C.P. n'ayant pas la volonté de s'imposer aux autres. Toutefois, ces formateurs appartiennent en majorité à la grande industrie privée (529), et reflètent donc consciemment ou inconsciemment le point de vue du patronat français. La doctrine vient alors du C.N.P.F., ou plutôt du C.R.C. qui en est l'aile marchante intellectuelle et sociale. Ceci nous paraît heureux car, faute d'un patronat éclairé, le perfectionnement risquerait de glisser rapidement vers la finalité purement économique qui est pour lui une menace permanente.

Nous retrouvons donc à propos de la doctrine ce problème de finalités dont l'importance a pu être appréciée. Il serait essentiel qu'il fasse l'objet de loyales confrontations, au lieu de susciter la coexistence de « chapelles » qui se rejetteraient les unes les autres.

Nous l'avons déjà dit (530), le patronat doit assumer la fonction de perfectionnement dans une finalité élargie, faute de quoi il sera supplanté par des organismes émanant de communautés plus vastes, et incarnant par essence des buts sociaux plus élevés.

En résumé, qui peut guider les formateurs en matière de doctrine ?

- ni les G.A.R.F., ni l'A.N.D.C.P., qui veulent garder un rôle modeste dans un climat libéral ;
- ni les organismes privés du type « cabinets », dont les soucis commerciaux sont prépondérants, et qui dominent rarement l'ensemble du problème ;
- le C.R.C., à condition d'admettre la finalité sociale ;
- le C.U.C.E.S., ou I.N.F.A. (Éducation Nationale), à condition d'admettre la finalité économique de l'entreprise, et pour cela de ne pas se disperser dans une œuvre qui déborderait trop largement le domaine industriel.

Qui peut adapter cette doctrine une fois formulée ?

- les G.A.R.F., dont c'est alors le rôle ;

(529) Nous avons vu en 3.3.2. c) que dans les G.A.R.F., 98 sur 114 étaient dans ce cas.

(530) V. 2.1.3. c), p. 110.

- les organismes de formation des secteurs ou branches professionnels, qui bénéficient d'une connaissance approfondie du contexte technique et humain, ont des cadres permanents d'animateurs et des moyens financiers suffisants (531) ;
- les syndicats, de cadres et d'agents de maîtrise notamment ;
- les centres de perfectionnement régionaux tels que ceux de Lille, Lyon, Grenoble...
- les organismes du type « cabinets », pour ce qui concerne leur technique spécialisée.

A ces conditions, les formateurs des entreprises pourront :

- être eux-mêmes formés et perfectionnés d'une manière plus rationnelle ;
- adapter constamment leur politique par voie de « différenciation » progressive d'une doctrine d'abord générale, puis de plus en plus particularisée à leur cas.

Ils auront aussi la possibilité de modifier cette politique au vu de ses résultats dans l'entreprise, dont nous allons maintenant parler.

4.3. — L'EVALUATION DES RESULTATS

On compare fréquemment — et nous l'avons fait nous-même — le perfectionnement du personnel à un investissement intellectuel. C'est donc supposer que l'on peut évaluer son coût, et son rendement, ce qui, nous allons le voir, est loin d'être démontré (532). Les ébauches réalisées à ce sujet permettent plus d'ajuster et d'orienter l'action de perfectionnement, de l'organiser, que de la justifier d'un strict point de vue financier ou par rapport aux finalités de l'entreprise. Le perfectionnement étant, il s'agit de connaître :

- ce qu'il coûte ;
- ce qu'il donne comme résultats ;
- les limites des méthodes d'évaluation envisagées.

C'est pourquoi nous avons placé cette section dans le chapitre 4, ce qui indique l'esprit dans lequel nous allons la traiter.

(531) A condition, comme nous le disions plus haut, de renoncer à la position de défense chère à certains syndicats patronaux et de s'orienter résolument vers l'avenir.

(532) V. aussi A. PACE, article cité, dont nous ferons un large usage dans cette section. Nos sources sont, en effet, les mêmes que les siennes, et nous pourrions nous contenter d'isoler les actions de perfectionnement de celles plus larges qu'il étudie (formation, y compris la formation professionnelle). M. Tabatoni, pour sa part, qualifie le terme d'« investissement en hommes » de slogan et de mythe plus que de réalité économique.

4.3.1. — L'évaluation du coût des actions de perfectionnement.

Nous verrons d'abord les méthodes d'évaluation, puis l'expression des coûts obtenus.

a) MÉTHODES D'ÉVALUATION. — Comme l'a observé M. Page (533) après son enquête auprès des responsables de formation de quelques grandes entreprises, le perfectionnement n'est jamais envisagé sous un angle économique, et il n'y a donc pas de méthode d'enregistrement intégral.

Quelques dépenses directes peuvent être aisément connues. Ce sont :

- les dépenses effectuées auprès des organismes extérieurs de perfectionnement, qui donnent lieu à un débours effectif. Encore faudrait-il y ajouter les frais de déplacement et de séjour, qui sont fréquemment imputés à une rubrique générale ;
- Le budget propre du centre de perfectionnement de l'entreprise : traitements des formateurs utilisés à temps plein, et salaires du personnel subalterne, qui les assiste (secrétariat...), location éventuelle des locaux, matériel audio-visuel d'instruction, frais de documentation, de bureau, et d'impression. Il faudrait également y joindre les frais de déplacement, de séjour entre les différents établissements, occasionnés par le perfectionnement.

On obtiendrait d'ailleurs, ainsi que le remarque M. Page (533) un budget du service de perfectionnement, mais non un budget de l'action de perfectionnement. Il faudrait comptabiliser les dépenses indirectes, par exemple :

- les frais occasionnés par l'utilisation à des fins de perfectionnement (comme animateur et comme participant) du personnel employé normalement à d'autres tâches. M. Demarne (534) estime qu'une journée de perfectionnement dans l'entreprise revient à 300 francs (535) pour un cadre ;
- les frais occasionnés par les activités de perfectionnement des ingénieurs de formation et de la hiérarchie : analyse des besoins, préparation des programmes, techniques intégrées, perfectionnement fonctionnel « sur le tas », probablement les plus difficiles à évaluer, en raison de la variété des activités, et du fait qu'elles ne sont ni identifiées, ni isolées.

(533) V. note 532.

(534) Thèse citée.

(535) Tous les chiffres sont donnés en Francs 1963 = 100 francs 1958.

Si l'on compare ces dépenses diverses avec celles d'un cabinet commercial de perfectionnement, on s'aperçoit que, pour l'entreprise, elles sont doubles, puisqu'elle paie à la fois le fonctionnement du cabinet, quelle que soit son activité, et la participation des stagiaires. Ceux-ci ne sont d'ailleurs pas toujours pris dans l'entreprise : I.B.M. et Bull forment chaque année, outre leur personnel, des milliers de clients extérieurs, qui, il est vrai, paient largement par l'achat ou la location du matériel (536). D'autres entreprises forment les concessionnaires de leur marque.

D'ailleurs, une gestion minutieuse, avec nomenclature des activités de perfectionnement et numéro de code, pourrait avoir, selon M. Page (537) des répercussions fâcheuses, dans le cadre d'une gestion budgétaire. Ainsi, dans une entreprise de constructions mécaniques, on a constaté que les unités autonomes restreignaient volontairement leurs dépenses de perfectionnement trop bien comptabilisées. Seule, la direction peut avoir une vue suffisamment large pour les imposer en dehors de tout critère de rendement immédiat.

b) EXPRESSION DES COÛTS OBTENUS. — Toujours suivant M. Page (537), la recherche systématique et scientifique du montant et de la répartition des coûts du perfectionnement dépasse les moyens du chercheur isolé. Ainsi les chiffres que nous donnons « ne permettent ni la comparaison, ni la généralisation » (537), bien qu'ils soient parfois significatifs.

Certaines des rares entreprises qui indiquent le coût de leurs dépenses en la matière le font pour la formation en général, y compris la formation professionnelle. Ainsi, la S.N.C.F. donne 100 millions de francs, dont plus de la moitié pour une formation de base. Une entreprise plus petite (10.000 ouvriers) donne 5 millions de francs. Un grand ensemble nationalisé et une entreprise de constructions électriques indiquent d'ailleurs des proportions voisines pour les deux activités :

- 66 à 69 % pour la formation de base ;
- 31 à 36 % pour le perfectionnement des cadres et de la maîtrise (537).

Ces pourcentages paraissent vraisemblables et donnent de bons ordres de grandeur. Pour le perfectionnement, voici quelques chiffres des années 1960-1961, suivant les effectifs :

(536) Le service « Education Générale » d'I.B.M.-France a vu en 1961, 18.000 personnes franchir ses portes pour suivre l'un des 600 cours qu'il a dispensés. L'entreprise ne comprend que 8.000 personnes.

(537) V. A. PAGE, article cité.

22.500 personnes	2.000.000 de francs 1963
6.000 »	1.500.000 »
5.400 »	350.000 »
1.800 »	500.000 »
700 »	90.000 »

Il n'y a pas naturellement proportionnalité, le taux de perfectionnement étant variable. Ces chiffres sont globaux, et il paraît difficile d'obtenir leur répartition suivant les groupes de bénéficiaires du perfectionnement, ou suivant l'origine des dépenses : personnel, matériel, frais généraux... A titre de comparaison, un cabinet de perfectionnement qui utilise six animateurs en province avait un budget 1960 de 223.000 francs.

M. Page (538) a cherché à rapporter ces dépenses à des agrégats financiers caractéristiques de l'entreprise considérée, pour obtenir des *ratios* plus significatifs :

- par rapport aux investissements matériels, il obtient en 1961 pour une entreprise de constructions électriques 9,5 %. La formation de base étant comprise, on peut, en appliquant les proportions indiquées plus haut, en déduire 3 % pour le seul perfectionnement ;
- par rapport au total des salaires distribués, majoré des charges sociales, on trouve aux Charbonnages de France entre 2,5 et 2,8 % pendant les dernières années (formation professionnelle comprise). Pour une entreprise de 1.800 personnes citée plus haut, nous trouvons pour le seul perfectionnement 500.000 francs/20 millions = 2,5 %.

Pour une entreprise de pétroles, on trouve entre 2 et 2,5 % pour le perfectionnement seulement. S'agissant d'une action sur le personnel, ce critère paraît nettement le mieux adapté et le plus valable ;

- par rapport au chiffre d'affaires, M. Page estime que l'on sera toujours en dessous de 1 %. Précisément, une entreprise où les activités de perfectionnement sont remarquables nous signale qu'elle atteint en 1961 le taux de 1 %, ce qui paraît également vraisemblable. Naturellement le taux n'est pas fixe, et on peut estimer, une fois les structures de perfectionnement mises en place, que les dépenses afférentes croîtront moins vite que le chiffre d'affaires, surtout en période d'expansion.

Mais il est à remarquer que l'entreprise privée peut être aidée dans son effort par l'Etat. De même que les activités de formation professionnelles donnent lieu à déduction sur la taxe d'apprentissage,

les activités du perfectionnement peuvent être financées par des prêts de productivité et d'organisation ou des subventions des Centres de productivité. Ces sommes sont fournies par le Fonds national de la Productivité, section du F.D.E.S., géré par le service « Productivité » du Commissariat au Plan. En 1960, il a ainsi financé ces activités pour 13 millions de francs, en prêts d'un montant de un million maximum, et d'une moyenne de 250.000 francs (539). Les entreprises (et les grandes en particulier) utilisent encore peu ces facilités, peut-être en raison des contrôles inévitables, mais il est bien certain qu'elles seront amenées dans l'avenir à le faire, d'autant plus que leurs préoccupations éducatives sortiront du cadre économique de leur activité propre (540).

De ces quelques données éparses, il est difficile de tirer des conclusions. On peut dire que les dépenses de perfectionnement existent, et sont importantes en valeur absolue, au moins pour les grandes entreprises. Toutefois, elles restent modestes sur le plan relatif et ne dépassent pas le seuil au-delà duquel un rigoureux contrôle d'opportunité serait indispensable. Comme l'impôt, comme les charges sociales, elles majorent le coût de la main-d'œuvre suivant une tendance traditionnelle dans les pays industrialisés. Elles sont rarement discutées, vu l'ampleur des besoins que nous avons signalée en cette époque de pénurie de spécialistes. Surtout on estime qu'elles sont productives, au moins à long terme, et on essaie parfois d'en mesurer aussi les résultats.

4.3.2. — L'évaluation des résultats proprement dits.

Nous avons déjà fréquemment parlé des résultats proprement dits (541), qui n'ont rien de spectaculaires, mais vont cependant — pas assez pensons-nous — dans le sens de la satisfaction des besoins

(539) Il n'est malheureusement pas possible, à partir des rapports d'activité du service « Productivité », de ventiler ces sommes suivant le critère perfectionnement tel que nous l'avons défini. En effet, les prêts sont accordés pour des activités souvent multiples, allant de l'organisation, de l'amélioration de la gestion, du perfectionnement des méthodes de travail, jusqu'au perfectionnement du personnel.

(540) Il est à signaler que certains cours de perfectionnement intérieurs pourront être justiciables du Fonds National de la Promotion Sociale, géré depuis le décret du 29-5-1961 par la Délégation Générale à la Promotion Sociale. Par ailleurs, l'évolution vers une économie contractuelle nous permet de penser que des « contrats de services » pourraient être passés entre l'Etat et les entreprises privées pour « certaines tâches qui ne retiennent pas la rentabilité comme critère déterminant », et le perfectionnement en particulier. V. J. FERRY, « Entreprise privée et secteur public », *Revue du patronat français*, février 1962.

(541) V. en particulier : 2.3. Conséquences de l'option pour la finalité sociale. 3.1. et 3.2. Avantages, apports, résultats, de chaque technique, 4.1. Le point d'application du perfectionnement dans l'entreprise.

exprimés au chapitre 1^{er}. Aussi ne ferons-nous pas d'énumération de résultats partiels et nous attacherons-nous plutôt aux méthodes employées pour les mettre en valeur. Nous verrons qu'il y a un certain parallélisme entre ces méthodes et celles définies plus haut pour analyser les besoins (542). Toutefois, elles restent au niveau micro-économique, car aucun organisme national n'a encore envisagé d'en faire l'inventaire. Nous le décomposerons en :

- méthodes d'évaluation verbales,
- méthodes d'évaluation économiques, ou des situations,
- méthodes d'évaluation psychosociologiques, ou des comportements.

a) MÉTHODES VERBALES. — Elles consistent en déclarations des protagonistes de l'action de perfectionnement : chefs d'entreprise, formateurs, formés. Leur valeur scientifique est très faible, mais on ne peut manquer d'être frappé de leur étonnante convergence.

M. Didier (543) raconte qu'il disait à un directeur américain : « vous avez de la chance que votre entreprise soit largement bénéficiaire pour vous permettre de consacrer un budget aussi important au perfectionnement de votre personnel ». Et le directeur de répondre : « Si nous gagnons de l'argent, c'est parce que nous avons commencé par perfectionner le personnel ! ». Les chefs d'entreprise français expriment également ce que M. Hasson (544) a appelé des « actes de foi », fondés sur une simple présomption de rendement à long terme, et une claire conscience de la fonction sociale de l'entreprise (545).

Parfois, l'on se base sur les réussites des autres. La Cofindustria, Confédération patronale italienne dit : « si ces programmes de perfectionnement ont une existence stable aux Etats-Unis, cela signifie qu'ils sont rentables » (546). Le succès des cabinets de perfectionnement commercialisé est également utilisé à l'appui. D'autres fois enfin, on a recours à l'argument suprême : il est certes impossible de chiffrer les résultats du perfectionnement, mais il est tout aussi

(542) V. TABATONI, A.E.P., Conférence 1960 (citée), « Ce problème ne peut être résolu que si l'on a précisé les objectifs à atteindre » et MALM, article dans *Travail et Méthodes*, cité.

(543) V. bulletin *Productivité*, du C.E.F.P., janvier, février 1952, « Réflexion sur la productivité et le perfectionnement des cadres et de la maîtrise ».

(544) V. *opus* cité.

(545) Nous en avons cité quelques-uns, pp. 114, 115.

(546) Dans une étude du National Industrial Conference Board (1960) sur 124 firmes américaines, on relève :

— 1/5 seulement des entreprises affirment une amélioration des performances de leurs employés depuis la mise en œuvre des activités de perfectionnement ;
— mais aucune n'est disposée à réduire ses activités dans ce domaine (extrait du *Rapport Platt*, A.E.P., cité.)

impossible d'évaluer les résultats de l'absence de perfectionnement : débrouillage maladroit du personnel inexpérimenté, routine, sous-emploi des capacités, restriction de rendement... Et l'on fera du perfectionnement au nom de la lutte contre un certain immobilisme.

Les formateurs ne sont pas moins enthousiastes, mais leur modestie les empêche de faire valoir leurs résultats positifs hors du milieu des initiés. Ainsi lorsqu'un « rebelle » au perfectionnement ou une personne oubliée vient demander de participer à des stages et de faire quelque chose, on l'accueille avec joie, mais aucun décompte ne pourra faire apparaître ce genre de victoire psychologique. En réunion de formateurs, ou réunion annuelle avec la direction, comme cela se pratique aux Charbonnages de France, à la S.N.E.C.M.A., chez Unilever, à la C.I.S.A., on fait un sérieux bilan pour orienter la politique du perfectionnement du nouvel exercice d'après les résultats de l'ancien. Mais les « écarts » sont rarement quantitatifs, et les impressions l'emportent de beaucoup sur les critères objectifs. Certains formateurs débutants croient pouvoir se contenter de statistiques de type scolaire : nous avons formé tant de personnes, conduit tant de stages..., autrement dit consommé tant d'hommes-jours de l'entreprise (547). Si ces chiffres peuvent justifier à la rigueur l'affectation de certaines personnes à plein temps dans un service de perfectionnement, ils n'en constituent pas moins le type même du faux bilan : Formé à quoi ? Stages pour quoi faire ? répondent aisément les sceptiques, dans le cas du perfectionnement psychologique et culturel.

On utilise fréquemment aussi les déclarations ou auto-jugements des bénéficiaires du perfectionnement :

- soit immédiatement à la suite de l'action pédagogique, par un « bilan » individuel ou collectif du stage. Dans ce cas les réactions sont presque toujours favorables, ne serait-ce qu'en raison de la détente apportée par le travail nouveau dans un cadre inhabituel, qui « rajeunit ». Il a une valeur de défoulement pour les participants plus que de mesure objective pour l'ajustement ultérieur du stage (548). Les opposants irréductibles sont souvent ceux qui n'ont pas encore franchi un seuil critique d'évolution, et pourront ultérieurement se montrer les plus coopératifs ;
- soit plusieurs mois, voire plusieurs années après, lorsque les « anciens » se rencontrent en sessions de rappel, ou en conversations non formelles, ou par voie de correspondance (549).

(547) Ex. : dans une entreprise de fonderie et mécanique (7.000 personnes) : 25.000 heures de stage par an à l'intérieur et à l'extérieur.

(548) Nous en avons donné deux exemples pp. 153 et 159.

(549) V. le témoignage d'un ancien d'une session du CADIPPE, p. 173.

A notre avis ces déclarations gagnent à être complétées par celles plus significatives :

- des chefs hiérarchiques du personnel formé. La S.N.C.F. fait venir certains de ceux-ci au cours de ses stages pour apporter le témoignage des résultats du perfectionnement dans leur secteur ;
 - des subordonnés des chefs formés (550) ;
 - des tiers observateurs, s'il en existe (exemple : service organisation)
- ainsi que par des méthodes plus directement quantitatives.

b) MÉTHODES ÉCONOMIQUES D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS. — Dans le cadre d'une option pour la finalité économique, toute activité intérieure à l'entreprise doit concourir au profit et être productive à plus ou moins long terme. M. Page (551) a constaté que cette démarche était chez les formateurs tout à fait exceptionnelle, ce qui nous confirme le fait que l'option sociale est répandue. Ainsi le « capital » intellectuel amassé par le perfectionnement n'est productif de « revenus » que s'il y a « ambivalence », avantage réciproque du formé et de l'entreprise (552) ; dans d'autres cas, il est amassé gratuitement (553), et qui dit option sociale dit alors résultats immédiats sur le plan individuel, mais non sur le plan de l'entreprise.

Du point de vue de l'individu, on comble certains besoins dégagés par une analyse à partir des hommes (554). L'effet du perfectionnement est chiffrable lorsque l'intéressé bénéficie ensuite d'une promotion, ou de l'attribution d'une qualification qui lui valent un supplément de salaire, une prime, une mutation dans un poste plus rémunérateur (551). Ne sont pas chiffrables toutes les améliorations du sort de chacun dues à son perfectionnement : prestige accru, conditions de travail plus agréables, avantages divers agissant sur le mode de vie plus que sur le seul pouvoir d'achat ; de même la « valorisation » intellectuelle (555) (connaissances sociologiques, capacité d'expression...) génératrice de satisfactions psychologiques et culturelles.

Du point de vue de l'entreprise, il n'y a pas rentabilité (apport en argent) mais rendement de l'action de perfectionnement (551), par

(550) Ce critère est proposé par N. MAIER. V. *opus cité*.

(551) V. article cité.

(552) V. notre schéma de la page 101.

(553) Cf. p. 119 *seq.*

(554) Cf. I.3.1. b), p. 78.

(555) Ici les mots nous trahissent, tant sont nombreuses les expressions du langage de la quantité passées dans celui du gratuit.

(556) V. V. ROWLAND, *opus cité*, et PATTON, article *Harvard Business Review*, janvier-février 1960.

satisfaction des besoins analysés, à partir des hommes ou des tâches dans une option économique. Par exemple un perfectionnement fonctionnel peut permettre au chef d'améliorer ses standards de performances (556) ; à une personne moins bien payée de faire, par décentralisation de pouvoirs, le travail de quelqu'un de mieux payé ; aux exécutants de réduire considérablement les temps morts, gaspillages de matière, rebuts et d'améliorer la qualité de leurs produits, de s'adapter plus vite à un travail nouveau (557).

Un perfectionnement limité à un but immédiat, comme les stages de sécurité du travail, peut se traduire par une diminution notable du manque à gagner dû aux accidents (558). Les stages de simplification du travail permettent par la suite mille petites améliorations qui se traduisent en hommes-jours gagnés. Certains formateurs, faisant preuve d'un sain réalisme, ont des tiroirs remplis de ces fiches d'améliorations quantifiées, prêtes à être jointes à l'appui d'une défense et illustration de leur œuvre. La plupart se contentent de gérer des bilans de suggestions impressionnants : chez Arbel à Douai, les économies réalisées de 1956 à 1962 s'élèvent à 1.800.000 francs, soit 1.000 francs par ouvrier.

Quant au perfectionnement gratuit, à long terme, il finit également par améliorer le climat de coopération, l'intérêt au travail, le souci des prévisions et du contrôle chez les chefs, et par se traduire objectivement dans les différents *ratios* sociaux de l'entreprise :

- taux de fluidité du travail ou de rotation de la main-d'œuvre ;
- taux d'absentéisme (au-dessus du taux normal de 2 à 10 % suivant les entreprises),
- taux de grèves = nombre de journées perdues par grèves / nombre de journées de travail effectuées ;
- taux de promotion sociale = nombre de cadres formés sur place / nombre total de cadres ;
- nombre de sanctions et réclamations...

voire dans les *ratios* économiques (productivité du travail). Mais ici, nous devons faire intervenir le facteur temps. Il faut habituellement des années avant que la décision n'obtienne son plein effet, écrit P. Drucker (559), des années durant lesquelles elle ne représente guère que des dépenses sans aucun résultat ; et puis il faut encore d'autres années avant que cette décision ne soit amortie, années pendant lesquelles elle doit encore rester la bonne décision ». La

(557) V. par ex. U.I.M.M., *Formation*, « Huit réalisations » (cité).

(558) A la raffinerie B.P. de Lavera, le taux de fréquence des accidents a baissé de 7 % à 2,5 % après l'enseignement d'un programme de sécurité type Lateiner.

(559) V. *opus cité*.

décision de perfectionner les hommes dans une optique sociale nous paraît le type de ces décisions irrationnelles du point de vue financier, mais lucides dans une vision plus large et plus lointaine, dans une attitude prospective.

c) MÉTHODES PSYCHOSOCIOLOGIQUES D'ÉVALUATION. — Parmi les résultats non mesurables du perfectionnement du personnel, se trouvent toutes les évolutions du comportement. Hors du champ des économistes, celles-ci ont fait l'objet de travaux intéressants de la part des psychologues américains et britanniques vers les années 1952-1953, puis 1955-1958 (560). Le Survey Research Center de l'Université de Michigan a étudié l'ensemble des résultats des méthodes de relations humaines, complétant ceux de l'expérience Hawthorne (561).

La méthode est fort simple et part du diagnostic d'entreprise (562) qui est en somme l'analyse « ex-ante » du groupe humain étudié. Celle-ci se prolonge à travers les comportements d'un groupe-témoin non perfectionné. De son côté le groupe témoin est analysé « ex-post », juste après l'action pédagogique, et plus longtemps après (6 mois ou un an par exemple). Ce qui est important, c'est que l'évaluation des résultats est ainsi prévue avant le perfectionnement lui-même, avec lequel elle s'imbrique. Il ne reste plus ensuite qu'à répartir les changements constatés suivant les critères de Goodacre et Besco :

- changement de l'individu,
- changement de l'individu dans l'entreprise,
- changement de l'entreprise.

On voit que ces auteurs ne font guère qu'affiner la distinction déjà proposée par les économistes.

En Europe, on trouve peu de réalisations avant 1961.

- un essai inachevé de M. L. Caniot en 1957 (560) ;
- une grille de changement établie chez Renault pour les ingénieurs ;
- une intéressante étude de Ch. Mertens de Wilmars (563) pour la Fondation Industrie-Université de Belgique, limitée au perfectionnement des chefs d'entreprise, mais largement applicable aux cadres (1961).

A cette date, l'Agence Européenne de Productivité (A.E.P.) entreprend avec huit pays une étude sur l'évaluation des résultats de la

(560) V. R. MEIGNIEZ et Mlle NODIOT, *L'évaluation des résultats...*, cité, commentaire sur la bibliographie en particulier. Citons entre autres : BUCHANAN, KORB, Mc KINNEY, FLEISHMAN, CASTLE, HARITON (V. N. MAIER, *opus cité*), VITELES, FRISBY, (résultats du T.W.I., publié par la C.E.G.O.S.).

(561) V. cours de M. GOETZ, *Relations industrielles*, 1961-1962, I.A.E. Paris.

(562) Cf. p. 79.

(563) V. *opus cité*.

formation appliquée au personnel d'encadrement, dans le but d'élaborer des instruments de mesure assez simples pour être utilisés dans les entreprises par tous les formateurs, et assez précis cependant pour faire progresser les techniques. Pour la France, l'équipe des chercheurs de l'Association Française pour l'Accroissement de la Productivité (A.F.A.P.), MM. F. Gauchet, R. Meigniez, Mlle Nodiot, conduit l'étude, qui porte par exemple :

- sur les résultats du T.W.I. pour la maîtrise, grâce à des tests, questionnaires et interviews en profondeur dans une entreprise de la construction électrique ;
- sur les résultats du groupe de diagnostic à interprétation simultanée de Van Bockstaele (564), ainsi que d'autres techniques psychosociologiques ;
- surtout sur les résultats d'un séminaire de relation de groupe de l'A.N.D.S.H.A., et notamment le critère de sensibilisation aux relations humaines des participants ;
- en 1963 une nouvelle étude aura lieu dans une grande entreprise du Nord de la France.

Nous ne pouvons entrer ici dans les détails de la psychotechnique expérimentale utilisée (565) (566).

M. P. Demarne (567) nous présente également des enquêtes par questionnaires sur les résultats du perfectionnement :

- au Centre Culturel de la société Shell, à Lurs (pour cadres supérieurs),
- dans une grande entreprise de la région parisienne.

Sans éviter complètement l'obstacle des évaluations verbales, il a su trouver des critères objectifs d'évolution : fonctions occupées depuis le stage, comparaison de plusieurs programmes ou parties de programme.

D'une manière générale, ces enquêtes, surtout valables pour les cadres et les techniques d'évolution donnent des résultats fort peu encourageants, qui font douter de leur parfaite adaptation à l'objet choisi. Le rapport de synthèse de l'A.F.A.P. « met en valeur les difficultés d'utilisation, dans la vie quotidienne, des notions de la psycho-

(564) V. p. 182.

(565) Nos lecteurs connaissent d'ailleurs de nombreux résultats de cette enquête par nos citations du document A.F.A.P. qui la relate.

(566) En même temps les résultats des techniques d'entraînement mental forment l'objet d'une étude au Centre Inter-entreprises de Formation des Cadres Techniques (R. Vatier), avec le concours du C.N.R.S. (J. Dumazedier), de l'Institut Pédagogique National, et du Comité de Coordination de la promotion Sociale (J.-D. Reynaud).

(567) V. thèse citée 1963. M. Demarne ajoute une enquête sur l'I.S.T.H. (session SH 2) et une sur le C.P.A. de la Chambre de Commerce de Paris.

logie sociale » (568) en raison de l'insuffisante formation des sujets en la matière. Même les formateurs sont très ignorants, et une des conséquences les plus pratiques de ces travaux sera l'organisation prochaine à leur profit de sessions de formation à l'évaluation des résultats du perfectionnement. Le travail en équipe, qui pourra être réalisé par des spécialistes de branches différentes, a quelques chances d'être plus productif. Ces insuffisances nous conduisent à aborder alors le problème des limites des méthodes d'évaluation.

4.3.3. — Limites de l'évaluation des résultats.

Aussi bien, certaines entreprises se refusent à cette tâche, tandis que d'autres font des expériences partielles, assorties de nombreuses réserves. C'est donc que l'opération présente de nombreuses difficultés méthodologiques et psychologiques, et que le rôle final de cette évaluation est peut-être plus limité qu'on ne pourrait le penser.

a) DIFFICULTÉS MÉTHODOLOGIQUES. — S'il paraît relativement plus facile de mesurer les résultats d'une formation individuelle (569), il devient presque impossible de mesurer ceux obtenus par le perfectionnement collectif. Celui-ci est surtout dû aux hommes perfectionnés eux-mêmes, les animateurs n'agissant que comme « catalyseurs » discrets. Il y a beaucoup moins élargissement des connaissances qu'approfondissement, et changement d'attitudes, également difficiles à appréhender. Dans le cadre d'une finalité économique, on peut à la rigueur en énumérer les profits escomptables par l'entreprise, mais on oubliera tous les résultats à long terme sur le climat social, qui ne paraissent pas mesurables. Dans le cas d'option sociale, évaluer par les méthodes économiques serait prendre les conséquences du perfectionnement pour son but ; de plus le « capital » acquis pour les hommes sera utilisable à l'extérieur comme à l'intérieur, et l'on ne pourra pas contrôler dans quelle mesure il l'est dans chacun des deux cas.

En admettant cependant qu'un certain nombre de critères bien choisis permettent d'évaluer les progrès d'une entreprise sur le plan humain : climat, participation, moral... l'on rencontre un problème d'imputation : le perfectionnement n'étant qu'un élément de la politique de la firme, un outil entre autres, comment distinguer ses effets de ceux des facteurs voisins ? Aux raffineries de sucre Saint-Louis à Marseille, où le climat a été fortement amélioré depuis douze ans, quelle est la part due aux équipements modernes créés ou achetés

(568) V. M. MEIGNIEZ, Mlle NOBIOT..., *opus cité*.

(569) V. à ce sujet l'étude de M. EICHER sur la « Rentabilité » de l'investissement humain aux Etats-Unis, *Revue Economique*, juillet 1960, et celle de M. SCHLUTZ, de l'Université de Chicago.

depuis la même date ? Quelle est la part de conjoncture du secteur économique, de la politique de gestion du personnel suivie, de l'organisation ?... Dans l'évolution générale — notamment en haute conjoncture — le perfectionnement ne paraît pas un facteur que l'on peut isoler scientifiquement. Il est une condition du progrès (stade des besoins) plus qu'une cause (570).

La preuve en est l'absence, signalée par M. Page (571), de comptabilité rationnelle dans ce domaine. Il est vrai que les sommes engagées restent relativement marginales, de sorte que les chefs d'entreprise ne sont pas tentés d'engager des frais supplémentaires pour créer de lourdes structures aptes à en vérifier l'opportunité d'emploi. Nous avons vu que les études sur les méthodes d'évaluation étaient le fait d'organismes d'Etat, ou non lucratifs, tels que l'A.F.A.P. Il y a d'ailleurs un danger correspondant : ces sommes insuffisamment justifiées peuvent être remises en question par les autres parties prenantes du budget de l'entreprise, d'où une certaine réserve bien compréhensive des formateurs.

b) DIFFICULTÉS PSYCHOLOGIQUES. — Ceux-ci remplissent dans l'entreprise une fonction dont la nécessité n'est évidente que pour des esprits larges, et ouverts aux problèmes humains de l'avenir (572). Elle introduit fatalement des perturbations dans l'entreprise, elle est consommatrice marginale d'hommes et de temps, elle gêne. Comme aucun statut ne la protège elle est parfois, en particulier dans l'industrie privée, à la merci d'un changement de président ou de directeur général. Des entreprises tout aussi progressives que celles que nous avons citées, telles que Michelin, la Général d'Aéronautique Marcel Dassault, la Compagnie Générale de Télégraphie sans Fil... parviennent, grâce à une politique de recrutement et de sélection favorisée par la conjoncture, à poursuivre leur expansion sans pratiquer le perfectionnement psychologique et culturel.

Dans ces conditions, les formateurs ont tendance à rester modestes, et à éviter les énumérations de résultats qui seraient autant de plaidoyers *pro domo*. Comme le signale M. Page (573) la publication fracassante de leur compte d'exploitation permettrait à d'aucuns de juger celui-ci :

(570) Les expériences du Norvégien THORSRUD, signalées par M. MALM (article cité), démontrent que le taux d'amélioration est sûrement lié au perfectionnement.

(571) V. article cité.

(572) Il en est de même pour la recherche, même appliquée. V. *Colloque de Caen sur l'investissement intellectuel dans l'entreprise*, novembre 1962, Centre de Préparation à l'Administration des Entreprises de Caen (à paraître).

(573) V. article cité de M. PAGE.

- ou trop fort, d'où compression et régression du perfectionnement, alors que la continuité est une condition de succès (574),
- ou mal utilisé, d'où ingérence de l'État, des syndicats, ou de toute autre institution dans les affaires intérieures de l'entreprise. C'est ainsi qu'en 1959 une tentative a été faite par un G.A.R.F. parisien de collecter par le moyen d'un questionnaire des renseignements financiers sur les services du perfectionnement. Malgré la confiance mutuelle des candidats, elle n'a pu aboutir (573).

Dans l'avenir, avec la diffusion de la finalité sociale et l'émergence des résultats de l'action en profondeur exercée, ces réticences devront normalement décroître.

Enfin la finalité sociale est elle-même une occasion de résistance psychologique. De nombreux formateurs ont le sentiment très vif de réaliser dans leur firme une œuvre au sens médiéval du terme, laquelle échappe par essence à la mesure. Nous sommes ici, de même que pour l'analyse des besoins, dans un domaine que nous pourrions qualifier de « méta-économique » (576), où l'abus d'esprit de géométrie devient une hérésie. G. Hasson (575) a très justement comparé les résultats de l'action de perfectionnement au trésor de la fable « Le laboureur et ses enfants ». Le trésor n'existe pas, mais c'est un simple élément de motivation pour que le personnel découvre cet autre pactole plus authentique : son propre développement professionnel et intellectuel.

c) **ROLE DE L'ÉVALUATION.** — S'il paraît inutile d'insister sur ces notions, déjà vues longuement à propos des limites de l'analyse des besoins de perfectionnement, on peut se demander quel est alors le rôle d'une évaluation « ex-post » des résultats obtenus en fonction des coûts. Il ne peut s'agir uniquement de rétrospective historique, malgré le confort intellectuel qu'elle pourrait éventuellement apporter ; pas davantage de justification devant le patron : celui-ci — nous l'avons vu — ne peut utiliser l'action de perfectionnement, à vocation plus générale, comme un quelconque instrument économique de sa politique. L'option pour la finalité sociale, et le rôle de mandataire qu'il se donne corrélativement, lui ôtent les moyens de contrôler les résultats à son échelon. Homme qui refuse de dormir, le chef d'entreprise parie pour le perfectionnement et l'impose comme le fait du prince.

(574) V. 4.1.3., p. 227.

(575) V. *opus cité*.

(576) Expression empruntée à M. J. de GUÉNIN, *Revue Française de Recherche Opérationnelle*, n° 23, 2^e trimestre 1962.

En adaptant une phrase de M. M. Papon (577), nous dirons que la prospérité de l'entreprise « cesse pour le patron d'être un objectif pour devenir un témoignage ».

Reste l'action de motivation du personnel. Pour lever la méfiance ouvrière, et faire évoluer les cadres vers une plus grande responsabilité humaine, la publication — prudente et appropriée à l'objectif — de certains résultats peut être un excellent appoint. Il vaut mieux dans ce cas que ce soit d'abord la hiérarchie qui ouvre le palmarès. De plus, une action d'information aura l'avantage de démystifier un service fonctionnel qui parfois a un peu abusé de l'ésotérisme de ses techniques. Cela lui évitera de se complaire dans ses trouvailles du début, et dormir à son tour.

Car lorsque les chefs hiérarchiques donnent les résultats constatés à la suite de stages, ils font œuvre de perfectionnement des méthodes et des techniques en même temps qu'ils prouvent combien cela les intéresse. Et là, nous retombons sur un terrain solide : la rétroaction ou « feed-back », c'est le levain qui permet l'adaptation des techniques, des programmes, de toute l'organisation du perfectionnement au sein de l'entreprise, aux besoins. L'ajustement de la stratégie, le choix des points d'application, le perfectionnement des formateurs dépendent plus des réalités de l'entreprise que de la doctrine. De même que le choix en faveur d'une politique d'entretien préventif n'exclut pas la « feuille de température » des machines et des appareils, de même les résultats quantitatifs sont un élément — et non le seul — d'une politique sociale d'entretien du personnel.

(577) V. *opus cité*.

Conclusion

En terminant ce travail, qui a voulu être sciemment « germinatif » tout au long de ses chapitres, et non dans sa seule conclusion, nous sommes conscient de ses limites, des incohérences possibles entre les diverses solutions proposées, des progrès à accomplir pour réaliser le perfectionnement des hommes dans une entreprise qui ne cesse d'évoluer.

1. Ce sont deux images dont nous nous souviendrons d'abord. La première (578) représentait le perfectionnement comme une adaptation des capacités réelles de l'homme en vue du recouvrement de capacités théoriques nécessaires aux exigences de sa tâche dans l'entreprise. Il est bien évident maintenant que ce n'était qu'une approximation, puisque cette tâche elle-même est en mouvement (579), et que les capacités et les aptitudes des jeunes hommes qui arrivent dans la vie professionnelle sont aussi en perpétuel mouvement, grâce aux transformations du monde et — c'est justice de le reconnaître — aux efforts des organismes d'éducation et de formation de base (580). Dans ce contexte « pluri-évolutif », les désajustements sont inévitables et les besoins de perfectionnement par là même illimités.

Mais comment alors s'orienter ? Comment trouver un point fixe pour rattraper le train qui ne veut pas s'arrêter ? La deuxième image de la courbe du chien (581) nous le fournit. Viser une adaptation instantanée, c'est-à-dire :

— analyser avec précision les besoins et étudier les postes de tra-

(578) V. Introduction 2.

(579) V. Chapitre I sur les besoins.

(580) Selon M. Fourastié, dans 25 ou 30 ans, 50 % des employés de l'industrie auront le niveau du baccalauréat et exigeront une forme d'action à base d'initiative.

(581) V. 1.3.3. b), p. 89.

- vail à un instant donné,
- appliquer des techniques qui épousent de trop près ces besoins, telles que le T.W.I., le perfectionnement purement professionnel, les techniques intégrées, le perfectionnement «sur mesure» ou «à la demande»,
 - évaluer avec soin les résultats obtenus avant de repartir pour un nouvel effort, n'est-ce pas arrêter le train, se placer dans des conditions irréelles, ou se condamner à suivre la « courbe du chien ». Cette politique semble d'autant plus grave pour le moral des hommes de l'entreprise que, malgré les approximations successives, on risque sans cesse de tomber ou trop loin ou trop près, plus rarement de tomber juste. On risque aussi de désorienter le personnel sans arrêt soumis aux soubresauts d'une ligne brisée et fluctuante.

Alors — l'image nous le dit — il faut faire un saut vers l'avenir, se diriger sur un point fictif, qui nous écarte provisoirement de l'économique pur, mais qui va nous simplifier l'ouvrage car, au lieu d'adapter, nous allons forger pour l'homme une aptitude à s'ajuster sans cesse lui-même. C'est bien là le sens de l'option pour la finalité sociale (582) et du perfectionnement psychologique et culturel qui la traduit. Ceux qui considéreraient ces activités organisées par le patronat comme une sorte de mécénat ou de philanthropie seraient dans l'erreur, car ici, c'est le social — folie pour certains — qui a des chances de se révéler la suprême sagesse. En assumant cette lourde responsabilité, l'entreprise ne fait que créer les conditions nécessaires à sa survie.

Et l'avantage de cette solution est qu'elle n'a même pas besoin d'un calcul infiniment précis au départ. Il suffit de prendre un large « angle de dérive », que nos raisonnements et notre intuition prospective doivent indiquer avec une bonne approximation, et qui sera aisément corrigé en cas de besoin par l'adaptabilité du groupe social que nous aurons suscitée. Tout le monde pourra voir dès lors que nous suivons une ligne droite, facile à comprendre, opiniâtrement maintenue, apte à nous permettre de rattraper le train, et les plus réticents au départ se rallieront.

2. Qu'est-ce donc qu'une politique de perfectionnement dans l'entreprise sinon un saut hors de la politique traditionnelle ? On dit souvent que la première doit être « intégrée » dans l'ensemble plus vaste d'une politique globale. Nous ne le pensons pas, et nous aurions plutôt tendance à dire qu'elle doit faire cavalier seul (option sociale alors que toutes les autres politiques sont à finalité économique) pour mon-

(582) V. chapitre 2.

trer le chemin aux autres. La politique de perfectionnement est une politique « hors la loi » dans la firme industrielle de 1963, et c'est bien à cause de cette singularité qu'elle nous a passionné.

Provisoirement l'entreprise se substitue à l'Education Nationale défaillante, et lui emprunte du même coup sa finalité, mais il y aura une action en retour, et ce transfert limité finira peut-être par remettre en cause la finalité de l'entreprise elle-même. Il est des signes qui ne trompent pas, et qui déjà nous indiquent que la finalité de celle-ci ne peut plus être seulement économique. Système social, elle a la charge d'une communauté de travail, dont elle doit assumer la continuité, comme un service public, même si le produit qui semblait sa raison d'être disparaît : on l'a bien vu à propos de Decazeville. Le dernier congrès du Centre des Jeunes Patrons nous dit : « La société salariale doit progresser en bloc ou périliter. Les dirigeants syndicaux n'ont pas à être mis dans le coup par esprit social ou paternalisme, mais parce que leur existence concrète est liée, en fait, au succès de l'entreprise ».

Dans le futur, cette substitution peut se perpétuer, mais avec une répartition plus adéquate des efforts :

- le perfectionnement dans l'entreprise pourra continuer dans le sens indiqué, mais avec une participation plus grande de toutes les parties prenantes à son élaboration et à sa conduite. D'une vérité unique on passera à la vérité de tous. Le dialogue institutionnalisé sera le garant de l'option sociale ;
- hors de l'entreprise, dans un contexte plus vaste, seront menées les actions de perfectionnement les plus désintéressées, et les plus « centrifuges », non par des institutions d'Etat rigides, mais par des formules souples à inventer et à développer : universités industrielles (583), centres syndicaux, centres locaux adaptés aux besoins de l'homme de 1980. L'entreprise pourra d'ailleurs y participer activement, de manière qu'entre les deux actions pédagogiques l'homme conserve une vision synthétique : professionnelle, économique, sociale, culturelle (584).

Quant aux techniques, nous aurions tendance à dire « peu importe ». Il faudra se garder toutefois du saut vers l'inconnu, car on

(583) On lira avec le plus grand intérêt les développements de M. Demarne sur ce sujet.

(584) Le *Rapport Platt* (A.E.P., cité) nous indique que ce fait n'est pas seulement valable pour la France, mais pour l'Europe entière, qui a servi de base à son analyse : « il est de plus en plus admis que l'entreprise a une responsabilité éducative complémentaire à celle de l'Université ». V. également les initiatives de la Fondation Industrie-Université de Belgique. Le développement de l'idée d'éducation permanente dans tous les pays industrialisés doit forcément accroître son rôle dans ce domaine.

ne peut jouer avec les hommes. On ne fait pas des expériences de perfectionnement sans encourir de graves responsabilités. L'éclectisme en la matière est bon, mais l'empirisme beaucoup moins (585). Il nous semble que grâce à l'entraînement mental (586) et aux laboratoires pédagogiques que sont les organismes mettant en œuvre les techniques d'évolution, il sera possible de mettre au point des techniques d'entraînement modernes. Pour leur diffusion, nous pouvons faire confiance au progrès technique. Les moyens massifs tels que le cinéma, la télévision, l'instruction programmée (587), viendront compléter le travail par groupes restreints ; et l'on pourra alors aisément étendre les bienfaits du développement personnel à toute une entreprise, même la plus vaste, tout un secteur, même le plus arriéré, toute l'industrie française.

Sinon, si celle-ci devait par rigidité ou avarice restreindre son effort ou le limiter aux domaines utilitaires, elle serait rapidement — nous l'avons dit — remplacée par des organismes à finalité plus large, qui perfectionneraient son personnel pour elle. Mais ce serait sans doute bientôt la fin de son indépendance économique, et du régime d'économie décentralisée et concertée dans lequel nous vivons, et nous préférons ne pas croire à cette hypothèse pessimiste.

Car un organisme ne meurt que s'il n'a pas su à temps susciter en son sein les germes de renouvellement nécessaires, ou si, les ayant suscités, il n'a pas su leur donner leur chance, et les a étouffés. Ces germes, ces ferments existent — nous avons essayé de le démontrer — et dans la plupart des grandes entreprises qui « donnent le ton », ils ont une place respectable et des moyens d'action qui vont grandissant (588). Comment pourraient-ils faillir à leur mission de sauvegarde, alors qu'ils se sont donné le but de pousser tous les autres, du chef à l'ouvrier, à être toujours plus à la hauteur ?

(585) Expression empruntée à M. Bregeon.

(586) V. chapitre 3.

(587) Il s'agit d'une instruction individuelle automatisée grâce à des bandes magnétiques ou d'autres procédés, et pouvant donc être dispensée sans professeur.

(588) V. chapitre 4.

Vu,
Le Président de la thèse :
R. GOETZ.

Vu,
*Le Doyen de la Faculté de Droit
et des Sciences économiques
de Paris :*
G. VEDEL.

Vu et permis d'imprimer,
Le Recteur de l'Académie de Paris :
J. ROCHE.

Bibliographie

I. — OUVRAGES

A.E.P. (Association Européenne de Productivité) :

- Les relations humaines dans l'industrie. Conférence de Rome, 1956.
- La formation des dirigeants d'entreprise, 1956.
- La formation des travailleurs à l'intérieur de l'entreprise, 1956.
- 7^e conférence internationale sur la formation et le perfectionnement en administration des entreprises, Paris 1960. Notamment rapports Tabatoni et Mertens de Wilmars.
- Problèmes et perspectives de la formation et du perfectionnement à l'administration des entreprises, 1963 (*Rapport Platt*).

ARDOINO (J.), Le groupe de diagnostic, instrument de formation, *Travaux et Documents*, I.A.E., Bordeaux, 1962.

ARMAND (L). *Plaidoyer pour l'avenir*, Calmann-Lévy, 1961.

BARTOLI (H.), *Systèmes et structures économiques*, 4^e année de licence, 1961-1962, Les Cours de droit.

— *Science économique et travail*, Dalloz, 1958.

BAUD (F.), *Les relations humaines*, « Que sais-je ? », n° 672, P.U.F.

BIARD (R.), *La sidérurgie française*, Editions sociales françaises, 1958.

BOLLE de BAL (M.), *Relations humaines et relations industrielles*, Editions Université libre de Bruxelles, 1958.

CARRARD (A.), *Psychologie de l'homme au travail*, Delachaux et Niestlé, réédition 1959.

— *Le chef, sa formation, sa tâche*, Delachaux et Niestlé, 1935, 1949, 1956.

C.E.A.F.C. (Centre d'Etudes et d'Application pour la Formation des Cadres) :

- Répertoire des organismes de formation, 1961.

CHADOURNE (J.), *La méthode de la rue Dareau*, A.N.I.F.R.M.O., 1945.

Ecoles Techniques de la Chambre de Commerce de Paris (ouvrage collectif) :

- *Aptitudes et capacités*, Editions de l'Epi, 1961.

CLÉMENT et MAINGUY, *Salaire et rendement*, Pragma P.U.F., 1947.

CLIQUET (M.), *Politique de rémunération et d'intéressement*, Editions de l'Entreprise moderne.

CORDINER (J.), *Les cadres dirigeants dans l'entreprise décentralisée*, Editions Hommes et Techniques, 1958.

CONTY (J.), *Psychologie de la décision*, Editions d'Organisation, 1959.

COUSINET (R.), *Pédagogie de l'apprentissage*, P.U.F.

- DEMARNE (P.), *Le perfectionnement des cadres en France et aux Etats-Unis*, (Thèse de Lettres, 1963), à paraître.
- DIVERREZ (J.), *Politique et techniques de la direction du personnel*, Editions de l'Entreprise moderne, 1962.
- DRUCKER (P.), *La pratique de la direction des entreprises*, Editions d'organisation, 1957.
- DUBLY (H.-L.), *Cours sur les relations humaines*, Ecole des chefs d'entreprise.
- DUBREUIL (H.), *L'équipe et le ballon*.
— *A chacun sa chance*.
- DUGUÉ MAC-CARTHY, *La conduite du personnel*, Dunod, 1962.
- DUVERGER (M.), *Les méthodes de la science politique*, Thémis, P.U.F., 1958.
Evaluation des fonctions, Editions de l'Entreprise moderne (ouvrage collectif).
- FAYOL (H.), *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916, réédité en 1956.
- FILLOUX (J.-C.), *L'inconscient*, « Que sais-je ? », n° 285, P.U.F.
- FOURASTIÉ (J.), *Le grand espoir du xx^e siècle*, Gallimard, collection « Idées », 1962.
— *La grande métamorphose du xx^e siècle*, P.U.F., 1961.
- FRIEDMANN (G.), *Où va le travail humain?*, Gallimard, 1950.
— *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, 1946-1954.
— *Le travail en miettes*, Gallimard, 1956.
- FRIEDMANN et NAVILLE, *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, 1962.
- FUMERY et CAILLOT (R.), *Compte rendu de l'enquête auprès des cadres de Rhodiaceta*, Economie et humanisme, 1960.
- GISCARD (P.-H.), *La formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement*, P.U.F., 1958.
- GOETZ (R.), *Cours de relations industrielles*, Montchrestien 1956 et 1958 et I.A.E., 1961-1962.
- GOGUELIN (P.), *Cours sur la formation dans l'industrie*, Institut de psychologie, 1960-1961.
- GROSS (G.-F.), *Patrons, sachez organiser votre travail*, Eyrolles, 1960.
- GUÉRIN-DESJARDINS, *Les rapports humains dans une entreprise*, 1959.
- GURVITCH (G.), *La vocation actuelle de la sociologie*, P.U.F., 1957.
- HASSON (G.-D.), *La formation dans l'entreprise et ses problèmes*, Editions de l'Entreprise moderne, 1955.
- HUGH-JONES (E.M.), *Human relations and modern management*, North-Holland Publishing Cy, Amsterdam, 1958.
- I.A.E., *Séminaire sur la promotion sociale* (mars 1960), compte rendu des travaux.
- IDOUX (M.), *Structures et niveaux décisionnels dans les grandes firmes américaines*, Thèse, Paris, 1959.
- I.E.F.P. (Institut Européen pour la Formation Professionnelle) :
— *Rapport des journées européennes d'études sur la formation des contre-maîtres et agents de maîtrise*, 1962.
- JACQUIN (F.), *Les cadres de l'industrie et du commerce en France*, Thèse, Nancy, 1955.
- JARDILLIER (P.), *L'avenir de la psychologie industrielle*, P.U.F., 1961.
- Journées d'étude sur les relations humaines dans l'entreprise :
— Centre de préparation à l'administration des entreprises de Caen, 1958.
- KLINEBERG (O.), *Psychologie sociale*, (2 tomes,) P.U.F.
- LAGARDE (J. de), *Technique des conférences-discussions*, *Hommes et Techniques*, 1959.

- LAMIRAND (G.), *Le rôle social de l'ingénieur*, Plon, 1954.
- LAPIERRE (C.), *L'évaluation des emplois*, Editions d'organisation, 1959.
- LASSERRE (G.), *Problème de structure sociale et de politique économique dans l'entreprise*, 1958-1959, La Cité du Droit.
- LEAVITT (H.), *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 1961.
- LE GALL (H.), *Psychosociologie des entreprises*, Editions sociales françaises, 1958.
- LEWIN (K.), *Psychologie dynamique*, P.U.F., 1959.
- LIGNON (J.) et ANDRIEU (A.), *L'ouvrier d'aujourd'hui*, Editions Marcel Rivière et Cie, 1960.
- LONGEVIALLE (M. de), *Les tensions dans l'entreprise, frein ou moteur ?*, Editions de l'Entreprise moderne, 1959.
- LYAUTEY, *Le rôle social de l'officier*, « Sequana », Julliard, 1946.
- MAIER (N.), *Principe des relations humaines*, Editions d'organisation, 1952 et 1957.
- MAUCORPS (P.), *Psychologie des mouvements sociaux*, « Que sais-je ? » n° 425, P.U.F., 1960.
- MAISONNEUVE, *Psychologie sociale*, « Que sais-je ? » n° 458, P.U.F., 1960.
— *Cours de psychologie sociale*, I.A.E., 1961-1962.
- MAURY (R.), *Cours d'économie politique*, 1^{re} et 2^e année de licence, Montpellier 1955-1956.
- MÉCHIN (J.), *L'agent de maîtrise et la formation du personnel*, Editions de l'Entreprise moderne, 1957.
- MEIGNIEZ et Mlle NODIOT, GAUCHET (F.), *Evaluation des résultats de la formation appliquée au personnel d'encadrement*, A.F.A.P., 1961.
- MENISSEZ, *Le problème des public-relations en France*, Thèse, 1955.
- MENTHON (F. de), *Le salaire psychosociologique*, in *Melanges*, Truchy-Sirey, 1938.
- MERTENS de WILMARS (Ch.), *La formation à la direction des entreprises*, Bruxelles, 1961, Office belge pour l'accroissement de la productivité, 60, rue de la Concorde.
- MORENO, *Fondement de la sociométrie*, P.U.F., 1954.
- NAHOUN (C.), *L'entretien psychologique*, *Le psychologue*, P.U.F.
- OSBORN (A.), *L'imagination constructive*, Dunod, 1959.
- OMBREDANE et FAVERGE, *L'analyse du travail*, P.U.F., 1955.
— *L'analyse des tâches, instrument de productivité*, A.E.P., 1956.
- PALMADE, *Les méthodes en pédagogie*, « Que sais-je ? » n° 572, P.U.F., 1953.
— *L'unité des sciences humaines*, 1962.
- PAPON (M.), *L'ère des responsables*, Arthème Fayard, 1960.
- PARSON, *Social system*, 1951.
- PERROUX (F.), *Le IV^e Plan français*, « Que sais-je ? », P.U.F., 1962.
— *L'économie du XX^e siècle*, P.U.F., 1961.
— *L'Europe sans rivages*, P.U.F., 1954.
- PIE XI, *Encyclique « Quadragesimo anno »*.
- PIERON (H.), *Traité de psychologie appliquée*, P.U.F. 1955-1956, (livres III, IV, V).
- PIETTRE (A.), *Les trois âges de l'économie*, 1955.
- POUDEROUX (N.), *Essai sur le moral d'une entreprise industrielle*, I.T.A.P., 1951.
- RENAUD (I.), *Cadres et maîtrise. Leur formation en tant que chefs aux Etats-Unis*, A.F.A.P., 11, rue du Fg-St-Honoré, Paris (8^e).
- REYNAUD (J.-D.), *Cours de psychologie sociale*, I.A.E., 1958.

- ROETHLISBERGER, *The Foreman, master and victim of double talk*, Londres, 1948.
 — *Management and morale*, Harvard, 1954.
- ROUYER-HAMERAY *L'entreprise industrielle et les relations humaines*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1958.
- ROWLAND (V.), *Managerial performance standards*.
- RUEFF-ARMAND, *Rapport sur les obstacles à l'expansion économique*.
- SATET (R.), *Le patron est un chef d'orchestre*, Banelot, 1946.
- SAUVY (A.), *La nature sociale*, Armand Colin Ed., 1957.
 — *La prévision économique*, « Que sais-je ? », n° 112, P.U.F.
 — *La montée des jeunes*, Calmann-Levy, 1959.
- SIMIAND (F.), *Le salaire. L'évolution sociale et la monnaie*.
- SOROKIN (P.), *Tendances et déboires de la sociologie américaine*, 1953-1959.
- TABATONI et BROCHIER, *Economie financière*, « Thémis », P.U.F., 1960.
- THIBAUD et CACERES, *Regards neufs sur les budgets familiaux*, Editions du Seuil, 1958.
- THIERY (N.), *La formation des cadres dans l'entreprise*, Mémoire pour le D.E.S. de Sciences Economiques, 1961.
- TOURNIER (G.), *Babel ou le vertige technique*, Arthème Fayard, 1959.
- U.I.M.M. :
 — *Formation : huit réalisations*, 1954.
- VAN BOKSTAELE, *Psychologie de groupe et socianalyse*, Centre de socianalyse, 1960.
 — *Une méthode de traitement des phénomènes de groupe^o : la socianalyse*, Centre de socianalyse.
- VATIER (R.), *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*, Editions de l'Entreprise moderne, 1960.
- VIDAL (A.), *Aspects raisonnables de l'organisation rationnelle*, I.A.C., 1958.
- VILLE (G.), *L'entreprise dans la nation et le rôle de l'ingénieur*, Editions de l'Entreprise moderne.
- VINCENS (J.), *Les public-relations dans l'entreprise*, Thèse 1954.
- WHYTE (W.), *L'homme de l'organisation*, Plon 1959.
- WOITRIN (M.), *Les dirigeants d'entreprise de l'économie belge*, Office belge pour l'accroissement de la productivité.

II. — REVUES.

- Action populaire* (Revue de l'), mai 1962, article de F. GIBERT.
- Action populaire*, mai 1962, article de Y. CORPET.
- A.N.D.C.P.*, novembre 1960, article de G. FOULLOUX.
 — novembre 1961, article de J. PIRE.
- A.N.D.S.H.A.*, 2 séminaire national de psychosociologie industrielle, février 1961, article de J. ARDOINO.
- Annuaire des carrières ouvertes aux diplômés de l'enseignement supérieur*, Tourneuse Ed., 1963.
- Arguments*, février 1959, article de A. TOURAINE.
- Avenirs*, septembre-octobre 1960, Les techniciens dans l'industrie.
- Bulletin d'information économique, technique et pédagogique*, octobre 1958, article de JOSSERAND.

Bulletin de psychologie, numéro spécial « Groupes », février 1959, article de M. FAUCHEUX, n°s 158 et 161.

Bulletin de psychologie sociale, 1959, article de MAISONNEUVE.

Bulletin social des industries, n° 224, février 1958, article L. SALLERON.

B.I.T., Les relations humaines dans les industries mécaniques, Genève 1952.

Bulletin de productivité du C.E.F.P., janvier-février 1962, article M. DIDIER.

C.A.D.I.P.P.E. :

- De quoi s'agit-il ?
- Supplément au bulletin III, J. LOBSTEIN, Les structures de l'entreprise.
- Compte rendu des journées d'études régionales, 24-25 septembre 1960.
- Juin 1962, articles de VIMONT et MADINIER.

Cahier mensuel de documentation de l'Office belge pour l'accroissement de la productivité, article de DUGUÉ MAC-CARTHY.

C.N.O.F. :

- Août, septembre 1960, article de M. SOUMAGNAC.
- Août, septembre 1960, article de M. P. BADIN.
- Août, septembre 1960, Application à l'entreprise de la psychologie et de la sociologie.
- Novembre 1960, article de R. HUGONNIER.
- Mars 1962, article de M. MAYEUX.
- Mars-avril 1962, article de J. ARDOINO.
- Mars 1962, article de J. PREDSEIL.

Les cahiers du musée social.

C.R.C. (Cahiers du Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprise) :

- II. Article de M. DEMONQUE.
- III. Article de M. DEMONQUE.
- VI. 1961, article de M. HUVELIN, article de M. DESBRUÈRES et M. LANDUCCI.
- VII. Octobre 1962, article de M. GRIMANELLI et article de M. DEMONQUE.

C.E.C.A., La formation professionnelle dans les houillères des pays de la Communauté, 1958.

Chefs d'entreprise* :

- Juin 1960, article de HARTUNG.
- Août 1960.

Chefs (Genève) :

- Octobre 1960, article de E. SCHLEH.
- Novembre 1960, article de R. LAMBERT.
- Mars 1961, article de H. PASDEROMADJIAN.

Commissariat général au Plan (Productivité), Rapport sur la formation et le perfectionnement des cadres (mai 1961).

- Rapport d'activité 1961-1962.

Conférence de M. P. BARUZY à Vienne, 1960, Congrès international de l'organisation scientifique.

Conférence de M. M. DEMONQUE, C.N.O.F., mars 1953.

Conférence de M. P. FAURE, 17 janvier 1957, C.N.P.F.

Conférence de M. G. TOURNIER, L'homme et l'œuvre, Sorbonne, juin 1962.

C.U.C.E.S., Note d'information sur l'éducation permanente, septembre 1961.

- Programme de travail pour une éducation permanente en milieu industriel, février 1962.

L'Education nationale, article de M. LESCAR, 1^{er} trimestre 1959, Le perfectionnement dans l'entreprise et ses leçons, et Expérience de perfectionnement des cadres dans l'industrie.

Entreprise, n° 201, juillet 1959, article sur Normacem.

Esprit, n° spécial, janvier 1959, sur les sciences sociales aux Etats-Unis.

Formation (revue C.F.T.C.), n° 84, août 1956, article de M. J. BERTHON sur les relations humaines.

Groupeement des animateurs de la région Méditerranéenne, Compte rendu des Journées Nationales de Lyon (juin 1961). Exposés de MM. P. ROUX, P. BREGEON, J. DUMONT.

Harvard-Business Review, article PATTON.

Hommes et Commerce, n° 58, novembre 1960, article de MM. G. ARDANT et RAMBOZ.
— N° 65 et 68, 1962, articles de MM. Y. CORPET et H. HARTUNG.

Hommes et Entreprises, février 1957, article de LAJOINIE.

— Avril 1958, article de R. TAVERNIER.

Hommes et Techniques, avril 1956, article de J.-L. DONNADIEU.

— avril 1957, article de J. DARCET.

— décembre 1959, article de H. CHATEAU.

— 1959, n° spécial, Psychologie industrielle, articles de MM. PALMADE, BRADFORD, M. PACÈS.

— Décembre 1960, article de M. P. SADO.

— Juin-juillet 1961, article de M. O. GÉLINIER.

— Novembre 1961, article M. N. POUDEROUX.

I.F.P.C., Compte rendu des journées des 31 janvier et 1^{er} février 1958 sur la Formation et les institutions de l'entreprise :

— Article de M. LAUDET.

— Article de M. N. BOSSELER.

— Article de M. G. LAJOINIE.

— Article de M. R. VATIER.

— Exposé, juin 1961, de M. LECOMPTE, vice-président de la Fédération Nationale des Syndicats d'Ingénieurs et Cadres (F.N.C.I.C.-C.G.C.).

— Exposé de M. VATIER.

Informations S.I.D.A., octobre 1961, rapport de M. FOULAZ.

Les informations industrielles et commerciales, 27 février 1962.

Jeunes Patrons, février 1960, article de M. HARTUNG.

— Janvier 1961, article de M. J. ARDOINO.

Méthodes, article de M. FOCUENNE sur la rémunération.

O.I.C.O.S. (Organisation Inter-entreprises pour la Coordination de la Recherche Sociale), rapport de M. DENNIS aux rencontres des 4 et 5 mai 1961.

— Formation et perfectionnement dans l'entreprise.

Population, avril-juin 1961, article de M. A. SAUVY.

Prospective (P.U.F.) :

— I. Article de M. G. BERGER.

— Article de M. BLOCH-LAINÉ.

— IV. Articles de MM. G. VILLIERS, J. de BOURBON-BUSSET.

— Articles de MM. G. TOURNIER, P. MASSÉ, G. BERGER.

— V. Articles de MM. G. BERGER, G. TOURNIER, G. GUÉRON.

— VI. Articles de MM. B. SCHWARTZ, G. BERGER, A. LANDUCCI.

— VII. Article de M. G. BERGER.

Rapport du comité Rueff-Armand sur les obstacles et l'expansion économique.

Rapport de la commission de la main-d'œuvre du IV^e Plan, Commissariat au Plan, 1961.

Revue des anciens de l'I.A.E., Paris, octobre 1962, numéro sur la formation permanente, Articles de MM. CAPELLE, VATIER, GOETZ.

Revue économique, juillet 1960, article de M. EICHER.

— Juin 1961, article de M. R. GOETZ.

Revue de l'enseignement supérieur, n° 3 (numéro spécial), juillet-septembre 1960, article de M. G. BERGER.

— N° 4, 1961, article de M. GOETZ.

Revue française de recherche opérationnelle, n° 23, 2° trimestre 1962, article de M. J. de GUÉNIN.

Revue des ingénieurs, article de M. POUPET.

Revue de la productivité, Marseille, n° spécial sur l'expansion.

Sociologie du travail, janvier-mars 1960, article de M. MAISONNEUVE.

Statistiques du travail et de la Sécurité Sociale, août 1960.

Tiers Monde, 1963, n° 1, article de M. A. PAGE.

Travail humain, janvier-juin 1958, articles de MM. ANZIEU et F. GAUCHET.

Travail et Méthodes, janvier 1958, articles de MM. GILLONNIER, TOUTIN, P. GONNET, P. BARUZY.

— Février 1958.

— Mars 1960, article de M. R. MERRHEIM.

— Novembre 1960, article de M. H. CHATEAU.

— Mars 1961, article de M. R. CAZALS.

— Novembre 1961, article de M. F.T. MALM.

L'usine nouvelle, février 1960, article de M. JOLY.

— Printemps 1961, article de M. G. VILLE.

Table des matières

	Pages
PRÉAMBULE	1
INTRODUCTION	5
1. Le personnel	5
2. Le perfectionnement	9
3. L'entreprise	17
4. La France et l'étranger	24
 LIVRE PREMIER. — Pourquoi ?	 32
CHAPITRE PREMIER. — <i>Les Besoins de perfectionnement</i>	33
1.1. Les besoins de développement des aptitudes et capacités : Vers l'entreprise de développement des hommes	34
1.1.1. Conséquences générales du progrès technique	34
1.1.2. Conséquences de l'expansion économique dans le plein emploi	40
1.1.3. Conséquences des progrès de l'organisation	46
1.2. Les besoins de développement des motivations : Vers l'entreprise de participation des hommes	55
1.2.1. L'obstacle de la restriction de rendement des travailleurs	56
1.2.2. L'obstacle de l'attitude des cadres	65
1.3. L'analyse scientifique et permanente des besoins	74
1.3.1. L'analyse micro-économique	75
1.3.2. L'analyse macro-économique	83
1.3.3. Limites de l'analyse des besoins	87
CHAPITRE II. — <i>La finalité du perfectionnement</i>	93
2.1. Les deux finalités possibles : économique et sociale	94
2.1.1. La finalité économique	95
2.1.2. La finalité sociale	98
2.1.3. Peut-on confondre les deux finalités ?	103
2.2. L'option sociale du chef d'entreprise	111
2.2.1. L'expression de l'option	111
2.2.2. La signification de l'option	118
2.3. Conséquences de l'option sociale	127
2.3.1. Conséquences sur l'analyse des besoins	128
2.3.2. Conséquences sur le style de commandement et l'exercice de l'autorité	132
2.3.3. Conséquences sur les structures de l'entreprise	137

	Pages
LIVRE II. — COMMENT ?	143
CHAPITRE III. — <i>Les techniques de perfectionnement</i>	145
3.1. Techniques d'entraînement	149
3.1.1. Les techniques T.W.I.	151
3.1.2. Les techniques d'entraînement mental	161
3.2. Techniques d'évolution	168
3.2.1. Le CADIPPE et ses sessions « verticales »	170
3.2.2. Les techniques psychosociologiques ou de formation en profondeur	175
3.2.3. Les techniques inspirées par Carrard	190
3.2.4. Le recours aux conseillers de synthèse et la prospective appliquée dans l'entreprise	194
3.3. L'application des techniques dans l'industrie française	197
3.3.1. Panorama du perfectionnement du personnel dans les différents secteurs	198
3.3.2. Recherche de quelques critères de régularité	206
CHAPITRE IV. — <i>L'organisation du perfectionnement</i>	215
4.1. Le point d'application dans l'entreprise	215
4.1.1. Historique du perfectionnement à la S.N.E.C.M.A.	216
4.1.2. Perfectionner à partir du sommet ou de la base	220
4.1.3. Le perfectionnement conçu comme une politique globale ...	226
4.2. Les formateurs	231
4.2.1. Leur service et sa position	231
4.2.2. La formation et le perfectionnement des formateurs	236
4.2.3. La doctrine du perfectionnement industriel	242
4.3. L'évaluation des résultats	245
4.3.1. L'évaluation du coût des sections de perfectionnement	246
4.3.2. L'évaluation des résultats proprement dits	249
4.3.3. Limites de l'évaluation	256
CONCLUSION	260
BIBLIOGRAPHIE	265
I. Ouvrages	265
II. Revues	268

LIBRAIRIE GÉNÉRALE
DE DROIT ET DE JURISPRUDENCE

PARIS -- 992

Dépôt légal : 1^{er} Trimestre 1965

Printed in France

IMPRIMERIE R. VANÇON

77, rue du Cardinal-Lemoine

PARIS (5^e)

N° 125

29-1-65

